

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

HUGO VINÍCIUS GOMES FIRMINO

**PROPOSTA DE MODELO DE ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS PARA
UNIVERSIDADES FEDERAIS:
o caso da Universidade Federal da Paraíba**

**JOÃO PESSOA
2020**

HUGO VINÍCIUS GOMES FIRMINO

**PROPOSTA DE MODELO DE ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS PARA
UNIVERSIDADES FEDERAIS:
o caso da Universidade Federal da Paraíba**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Valéria Santos Diniz

João Pessoa

2020

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F522p Firmino, Hugo Vinicius Gomes.

Proposta de modelo de escritório de gestão de projetos para universidades federais: o caso da Universidade Federal da Paraíba / Hugo Vinicius Gomes Firmino. - João Pessoa, 2020.
155 f. : il.

Orientação: Adriana Valéria Santos Diniz.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Escritório de Gestão de Projetos. 2. Universidade Pública. 3. Gestão. I. Diniz, Adriana Valéria Santos. II. Título.

UFPB/BC

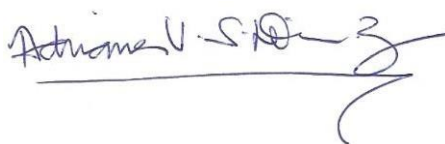
HUGO VINÍCIUS GOMES FIRMINO

**PROPOSTA DE MODELO DE ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS PARA
UNIVERSIDADES FEDERAIS:
o caso da Universidade Federal da Paraíba**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

João Pessoa, 28 de julho de 2020

BANCA EXAMINADORA



Prof^a. Dr^a. ADRIANA VALÉRIA SANTOS DINIZ
Presidente

Prof^a. Dr^a. LUCILENE KLÊNIA RODRIGUES BANDEIRA
Membro Interno



Prof^a. Dr^a. MARIA DAS GRAÇAS GONÇALVES VIEIRA GUERRA
Membro Externo

Dedico este trabalho à minha família por
toda a ajuda e incentivo que tive para que
fosse possível sua conclusão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores e servidores do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes. Agradeço ao meu chefe e meus colegas de setor na UFPB pelo incentivo e torcida durante os anos de aula e produção deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos e minha família pelo apoio nos momentos críticos. Em especial ao meu marido Romero Henrique pelas contribuições, questionamentos e ajuda que foram fundamentais para que este trabalho fosse realizado.

“Estilo é plagiar a si mesmo.”

Alfred Hitchcock

RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) públicas são órgãos pertencentes ao Estado brasileiro que apresentam o ensino, a pesquisa e a extensão como o foco principal de suas atividades. A partir da Constituição brasileira de 1988, as Universidades Federais passaram a gozar de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, sendo a gestão administrativa, financeira e patrimonial as atividades que dão suporte para que as atividades de ensino, pesquisa e extensão sejam concretizadas. A gestão administrativa pública do Estado brasileiro apresentou mudanças ao longo dos anos, o que afetou seus órgãos e, conseqüentemente, as IES públicas. Como forma de melhorar a concretização dos resultados e trazer efetividade para a execução dos seus serviços, os órgãos da administração pública brasileira têm utilizado estratégias administrativas que cortem custos, aumentem a eficácia, eficiência e efetividade organizacional. Dentre essas estratégias, apresenta-se a gestão de projetos (GP) e a implantação de Escritórios de Gestão de Projetos (EGP). Tendo este fato em consideração, esta dissertação objetivou a sistematização, sob a forma de um escopo de projeto, de um EGP a ser aplicado na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Para a concretização deste objetivo foi realizada uma pesquisa sistemática utilizando o método PRISMA como forma de analisar as produções teóricas sobre a gestão de projetos e escritórios de gestão, no âmbito da administração das universidades públicas globalmente. Em seguida, analisou-se como a GP ou o EGP poderiam ter se situado na UFPB. Isto foi realizado através de uma análise documental dos objetivos estratégicos da gestão administrativa presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da organização para os anos de 2014 a 2018 bem como dos Relatórios de Gestão anuais e do Relatório de Avaliação. Nesta análise foi identificado um objetivo que apresentou características de um projeto. Em seguida foi conduzida a mesma análise documental tendo como base o PDI 2019-2023 da instituição para a compreensão dos objetivos da gestão estratégica da instituição que poderão embasar a implantação de um EGP. Foram identificados três objetivos como possíveis projetos da instituição. Com base na literatura foi definido o escopo de um projeto de implantação de um EGP que poderia englobar os três objetivos estratégicos.

Palavras Chaves: Escritório de Gestão de Projetos, Universidade Pública, Gestão.

ABSTRACT

Public Higher Education Institutions (HEI) are bodies belonging to the Brazilian State that present teaching, research and extension as the main focus of their activities. Since the 1988 Brazilian Constitution, Federal Universities have enjoyed didactic-scientific, administrative, financial and asset management autonomy, with administrative, financial and asset management being the activities that support teaching, research and extension activities. The public administrative management of the Brazilian State has changed over the years, which has affected its organs and, consequently, public HEI. As a way of improving the achievement of results and bringing effectiveness to the performance of their services, Brazilian public administration institutions have used administrative strategies that cut costs, increase the effectiveness, efficiency and organizational effectiveness. Among these strategies, there is project management (PM) and the implementation of Project Management Offices (PMO). Taking this fact into account, this dissertation aimed to systematize, in the form of a project scope, an EGP to be applied at the Federal University of Paraíba (UFPB). To achieve this objective, a systematic research was carried out using the PRISMA method as a way of analyzing the theoretical productions on project management and management offices, within the scope of the administration of public universities globally. Then, it was analyzed how the GP or EGP could have been located at UFPB. This was accomplished through a document analysis of the strategic objectives of administrative management present in the organization's Institutional Development Plan (PDI) for the years 2014 to 2018 as well as the annual Management Reports and the Evaluation Report. In this analysis, an objective was identified that presented characteristics of a project. Then the same documentary analysis was conducted based on the institution's PDI 2019-2023 to understand the objectives of the institution's strategic management that could support the implementation of an EGP. Three objectives were identified as possible projects of the institution. Based on the literature, the scope of a project to implement an EGP was defined, which could encompass the three strategic objectives.

Keywords: Project Management Office, Public University, Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formas históricas de estado e de administração	31
Figura 2 – Histórico resumido do ensino superior no brasil.....	40
Figura 3 – Quantitativo de Servidores da UFPB.....	41
Figura 4 – Organograma Geral da UFPB.....	42
Figura 5 – Ciclo de vida de um projeto	47
Figura 6 – Exemplo de interações de grupo de processo dentro de um projeto ou fase	48
Figura 7 – Exemplo de interfaces de gerenciamento de portfólios, programas e projetos	53
Figura 8 – Formas de escritório de gestão de projetos	54
Figura 9 – A gestão de projetos e as IES públicas.....	59
Figura 10 – Resumo das etapas da pesquisa	67
Figura 11 – Fluxo da informação com as diferentes fases de uma revisão sistemática.	71
Figura 12 – Sistemática para resultado final	74
Figura 13 – Objetivos estratégicos do PDI 2019-2023 da UFPB.....	78
Figura 14 – Resumo da análise da revisão sistemática e da análise documental.....	79
Figura 15 – Etapas de criação do escopo deste projeto	82
Figura 16 – Adaptação do mapa estratégico da UFPB PDI 2014 - 2018	108
Figura 17 – Objetivos estratégicos da gestão administrativa PDI 2019-2023 da UFPB	122
Figura 18 – Resumo das etapas para construção do escopo de um EGP	129
Figura 19 – Áreas do conhecimento do EGP da UFPB.....	131
Figura 20 – Organograma da Proplan com EGP.....	133
Figura 21 – Unidades executoras dos potenciais projetos	134
Figura 22 – Processo de formação do EGP.....	137

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de artigos retornados utilizados por ano.....	84
Gráfico 2 – Quantidade de artigos retornados utilizados por língua	85
Gráfico 3 – Retorno do termo EGP	87
Gráfico 4 – Artigos retornados de acordo com a perspectiva da autonomia universitária	89
Gráfico 5 – Artigos retornados de acordo com a perspectiva da área organizacional	94
Gráfico 6 – Quantidade de artigos por área do conhecimento da gestão de projetos	99
Gráfico 7 – Matriz de projetos dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018	119
Gráfico 8 – Matriz de projetos dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2019-2023	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado do primeiro retorno em inglês	70
Tabela 2 – Resultado final nos três idiomas	70
Tabela 3 – Resumo dos artigos selecionados na revisão sistemática	87
Tabela 4 – Entregas previstas pelo EGP	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos conceitos de gerenciamento de projetos	52
Quadro 2 – Possíveis objetivos estratégicos identificados no tópico gestão administrativa PDI 2014-2018	109
Quadro 3 – Pontos no PDI 2014-2018 onde são identificados o objetivo estratégico interação com o setor produtivo	110
Quadro 4 – Resumo dos objetivos estratégicos da gestão administrativa no PDI 2014-2018	111
Quadro 5 – Resumo dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018 identificados nos relatórios de gestão (2014-2018).....	112
Quadro 6 – Perguntas para a Identificação de atividades rotineiras e projeto	118
Quadro 7 – Metas organizacionais vinculadas aos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2019-2023 da UFPB.....	123
Quadro 8 - Identificação de projetos e rotinas.....	125
Quadro 9 - Projetos identificados no PDI 2019-2023	134

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO – Ativos dos Processos Organizacionais

BCG – *Boston Consulting Group*

BSC – *Balanced Scored Card*

CONSEPE – Conselho Superior de Ensino Pesquisa e Extensão

CONSUNI – Conselho Universitário

CNE – Conselho Nacional de Educação

Each – Escola de Artes, Ciências e Comunicação

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EC – Emenda Constitucional

EGP – Escritório de Gestão de Projetos

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

EUA – Estados Unidos da América

FAE – Fatores Ambientais das Empresas

GP – Gestão de Projetos

IDEP – Instituto UFPB de Desenvolvimento da Paraíba

IDP – *Institutional Development Plan*

IESs – Instituições de Ensino Superior

IF – Institutos Federais

IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia do Rio Grande do Sul

IGC – Índice Geral de Cursos

INOVA – Agência UFPB de Inovação Tecnológica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

LEENE – Laboratório de Eficiência Energética

LSS – *Lean Six Sigma*

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação

MPGOA – Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OPAPL – Observatório Paraibano de Arranjos Produtivos Locais

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PLADES – Plano de Desenvolvimento Econômico, Social e Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais da Paraíba

PMI – *Project Management Institute*

PMO – *Project Management Office*

PNE – Plano Nacional de Educação

PPA – Plano Plurianual

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

PRA – Pró-Reitoria de Administração

PRAC – Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários

PRAPE – Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante

PRG – Pró-Reitoria de Graduação

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROPESQ – Pró-Reitoria de Pesquisa

PROPLAD – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento

PRPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação

PSS – Processo Seletivo Seriado

RG – Relatório de Gestão

SISU – Sistema de Seleção Unificada

TCU – Tribunal de Contas da União

TECNOMAT – Tecnologia de Novos Materiais

TI – Tecnologia da Informação

UEMS – Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul

USP – Universidade de São Paulo

UFCA – Universidade Federal do Cariri

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UPC – Unidade Prestadora de Contas

WUT – *Warsaw University of Technology*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	OBJETIVO GERAL	24
1.1.1	Objetivos Específicos	24
1.2	JUSTIFICATIVA	25
2	ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O ENSINO SUPERIOR PÚBLICO BRASILEIRO E SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	30
2.1	O ensino superior público, as reformas administrativas e a gestão das universidades federais.....	30
2.1.1	A gestão do ensino superior no contexto das reformas administrativas brasileiras.....	30
2.1.2	A gestão das universidades federais públicas brasileiras.....	38
2.1.2.1	A gestão da Universidade Federal da Paraíba.....	40
2.2	A gestão de projetos no contexto das organizações públicas.....	43
2.2.1	Gestão de projetos: aspectos conceituais e metodológicos	43
2.2.2	Escritório de gestão de projetos: propostas e experiências.....	52
2.2.3	A gestão de projetos e a administração pública brasileira.....	55
2.2.4	Limitações e possibilidades da gestão de projetos na administração pública	59
2.2.5	A gestão de projetos no contexto do ensino superior público.....	61
2.2.6	Elementos para a implantação de um escritório de gestão de projetos no ensino superior.....	64
3	METODOLOGIA	66
3.1	Revisão sistemática	67
3.2	Perspectivas do passado, atuais e futuras sobre a possibilidade de gestão de projetos na UFPB	75
3.3	Escopo de projeto de escritório de gestão de projetos para a UFPB	80

4	EXPERIÊNCIAS RELEVANTES SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS E ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA	83
4.1	Perspectiva da autonomia universitária.....	89
4.2	Perspectiva das áreas organizacionais	94
4.3	Perspectiva da gestão de projetos	98
5	UMA ANÁLISE DOCUMENTAL PARA SITUAR O ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	106
5.1	Identificação dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018.....	107
5.2	Visão dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018	118
6	MAPEAMENTO DAS DEMANDAS DE PROJETOS ATRAVÉS DE UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA NO PERÍODO DE 2019 A 2023.....	122
7	ESCOPO DE PROJETO COM AS ATRIBUIÇÕES DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS A SER IMPLANTADO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA.....	128
7.1	Escopo do produto	129
7.1.1	Descrição do produto.....	130
7.1.1.1	Equipe EGP – áreas do conhecimento do EGP	130
7.1.1.2	Setor	131
7.1.1.3	Equipe dos Projetos	133
7.2	Descrição do escopo.....	134
7.2.1	Objetivo geral.....	135
7.2.2	Justificativa do Projeto.....	135
7.2.3	Público alvo	135
7.2.4	Premissas do projeto	136

7.2.5	Macroprocessos	136
7.2.5.1	Projeto não inclui.....	137
7.2.6	Objetivos específicos do EGP	138
8	CONCLUSÃO	141
9	REFERÊNCIAS.....	143
10	APÊNDICES.....	154
10.1	Apêndice A – Perguntas e respostas dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018.....	154
10.2	Apêndice B – Perguntas e respostas dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2019-2023.....	155

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetivou a proposta de um escopo de projeto para a criação de um escritório de gestão projetos (EGP) com a possibilidade de ser implantado na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e foi desenvolvido no contexto do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA). O texto compreende a UFPB como parte integrante da administração pública brasileira, ao mesmo tempo em que é um ambiente de educação pública. Estes pontos foram levados em consideração para a ideação do escopo.

Esta dissertação surgiu a partir da preocupação que movia o autor, como servidor da UFPB e estudante da instituição, ao perceber que o ambiente universitário apresenta limitação administrativa, quando, na verdade, a autonomia universitária permite o uso de ferramentas para o aprimoramento de sua gestão administrativa podendo impactar tanto o ensino, a pesquisa e extensão. O autor acredita que o ambiente universitário precisa fazer uso da autonomia administrativa universitária para ao mesmo tempo em que moderniza o ambiente de ensino, contribui positivamente para a efetividade dele.

A administração pública tem passado por diversas mudanças globalmente. É possível identificar três momentos macros relacionados com a gestão do bem público, o patrimonialismo, sua transição para a burocracia e o momento atual do gerencialismo. Considerando a última transição, a da administração pública burocrática para a gerencial, é possível perceber que os Estados buscaram sair de um ambiente mais mecanicista focado nos processos rumo a uma direção na qual a administração pública fosse ao mesmo tempo mais eficiente, ágil, mantivesse a transparência e conseguisse prestar serviços públicos de qualidade. Isto não ocorreu de forma gratuita e se justifica porque houve o crescimento de um ambiente econômico internacional competitivo o que fez com que os estados passassem a aumentar os investimentos em formas de inovação ou que abrissem caminho com o intuito de dar suporte tanto às empresas privadas quanto às instituições públicas fazendo com que estas se mostrassem mais competitivas através dos diferenciais e do desenvolvimento do valor agregado (YANZER CABRAL; MONTE BLANCO; FIGUEIREDO, 2017, p. 2).

No último século, foram percebidas grandes mudanças na administração pública dos Estados e estas mudanças foram acompanhadas pelo Brasil. Desde a

proclamação da república em 1889, passando pela adoção do presidencialismo, seguidos pelos períodos ditatoriais, continuando com a adoção da Constituição de 1988 e até os dias atuais, percebe-se que o Brasil, independente de uma opinião crítica política, tentou inovar no que se entende por administração pública e no funcionamento do Estado (PISA; DE OLIVEIRA, 2013).

As mudanças na administração pública brasileira acompanharam movimentos globais e surgiram a partir de necessidades ou crises identificadas na estrutura anterior que deixou de atender à demanda da sociedade. Um exemplo dessas tentativas de mudança na estrutura do Estado em decorrência de uma necessidade de adaptação pode ser percebido após a depressão de 1929:

Os anos 1930 foram anos de abandono do liberalismo e de aumento do intervencionismo em todo o mundo. No Brasil isto também ocorreu, não simplesmente como um mecanismo de defesa contra a depressão, como ocorreu nos Estados Unidos e na Europa, mas como uma forma de se levar adiante uma estratégia nacional de desenvolvimento. E para isto não havia lugar para o liberalismo econômico, para o *laissez faire*. A hora é de organizar o Estado, de lhe dar o pessoal e os instrumentos que lhe permitam desenvolver uma política nacional de desenvolvimento econômico. (BRESSER-PEREIRA, 2007, p. 15).

A criação em 1994 do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) pode ser entendida como outra tentativa de remodelagem da estrutura da gestão pública brasileira quando em 1995 tem início o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), o qual: “procurou-se definir as instituições e estabelecer as diretrizes para a implantação de uma administração pública gerencial no país.” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 98).

É possível perceber que a administração pública brasileira acompanhou a evolução da administração pública global e da gestão no campo privado. Porém, após a Constituição de 1988, identificou-se na gestão pública brasileira a adoção de um híbrido de administração patrimonialista, burocrática e gerencial onde as três formas de gestão do Estado ainda imperam nas relações públicas e políticas brasileiras. Como mostra Reis (2014, p. 112): “O que se vê no Brasil é uma mistura entre o “estamento burocrático” e uma sociedade que vive uma história de tradição patrimonial-burocrática portuguesa.” E o autor sugere que:

Obviamente a Reforma Administrativa que almeja a transição de um modelo burocrático para um modelo gerencial deverá ser trabalhada por vários governos, e não deve ser confundida com um plano de governo, mas sim deve estabelecer uma nova cultura em termos de administração pública. (2014, p. 132).

O Estado brasileiro necessita de um pacto coletivo que independa de mandatos governamentais e promova uma política de Estado para uma concreta

implantação de reformas administrativas que ao mesmo tempo criem um ambiente de prestação de serviços públicos efetivos, desvencilhem a máquina estatal das disfunções burocráticas e amarras patrimonialistas.

No contexto das mudanças tanto na estrutura do Estado brasileiro como na gestão pública encontram-se as Instituições de Ensino Superior públicas (IES). As IES públicas apresentam um histórico de grandes alterações e influências na sua estrutura jurídica que podem ser resumidas na seguinte frase:

De 1891 a 1988, cinco Constituições (1891, 1934, 1937, 1946, 1967), uma Emenda Constitucional (EC n. 1/69), seis reformas do ensino superior e diversos decretos federais definiram e regulamentaram, direta ou indiretamente, a autonomia universitária. (RANIERI, 2005, p.20).

Como o próprio Estado brasileiro foi permeado de mudanças estruturais, as IES e mais especificamente as Universidades Federais, também foram afetadas tanto por vieses políticos que agiram no Brasil quanto por correntes sociais e econômicas que foram evoluindo no mundo e se transformando em escolas de gestão. Além de serem afetadas, à semelhança do Estado brasileiro, as Universidades Públicas mantêm diversas estruturas, regras e ordenamentos que foram sendo adquiridos nos regimes jurídicos anteriores e concretizados na Constituição de 1988, um híbrido dentro da estrutura do Estado brasileiro. “A reestruturação do Estado e as modificações assumidas pela nova gestão pública impactaram diretamente em toda a organização dos serviços públicos, trazendo mudanças também para a gestão educacional.” (CASTRO, 2007, p. 123).

Tais mudanças apresentam tanto pontos negativos como positivos na estrutura pública educacional brasileira como completa Castro:

Esse fato provocou mudanças na cultura organizacional da escola e na função do gestor escolar que é chamado não só a gerenciar os serviços escolares, mas, também, a captar recursos, estabelecer parcerias e responsabilizar-se pelo sucesso e pelo fracasso da escola. (2007, p. 123).

Porém, de acordo com Dal magro e Rausch (2012, p.428) as mudanças que estão acontecendo, por conta de evoluções tecnológicas, na forma de planejar das instituições de ensino superior, podem ser benéficas tanto para a sociedade como também para a economia e política, além de exigirem melhorias na percepção do ensino. Ou seja, estas mudanças estruturais são fatos que as IES públicas precisam aprender a reconhecer, aceitar e trabalhar a partir delas.

As tentativas de modernização do Estado brasileiro e de suas estruturas, incluindo assim as IES públicas, envolvem desde práticas como a minimização das disfunções da burocracia, diminuição da hierarquização, maior autonomia para os

órgãos, passando também pelo uso de sistemas de informação que agilizem os processos de trabalho e ferramentas administrativas como o gerenciamento de projetos e mapeamento de processos, conforme mostra Bresser-Pereira (2014, p. 10):

Nestes termos, o problema não é o de alcançar a racionalidade perfeita, mas de definir instituições e práticas administrativas suficientemente abertas e transparentes de forma a garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos ou “*quasi-publicos*” pelo Estado seja razoavelmente atendido.

Portanto, quase como um microcosmo do país, as IES públicas além de manterem relações e determinações legais híbridas na sua gestão, semelhante à estrutura da administração pública brasileira, também buscam o desenvolvimento, aprimoramento e evolução no âmbito administrativo com o intuito de inovar e poder impactar positivamente tanto o ensino, como a pesquisa e a extensão. Os benefícios percebidos no aprendizado realizado pelas IES caminham junto com a forma de administração utilizada. A gestão burocrática abriu caminhos, mas se mostrou onerosa e focada nos processos mais que no resultado, deixando de atender as demandas da sociedade moderna. Uma forma de administração focada no resultado tem trazido impactos positivos na forma de organizar e gerir as IES entregando resultados que atendam necessidades e se utilizem de novas tecnologias, e além de conhecimento tragam eficiência, eficácia e efetividade para a organização (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012, p.428).

As IES apresentam a particularidade de serem instituições que apresentam o ensino, a pesquisa e a extensão, de forma indissociável, como o seu foco final. Por isso, a educação superior pública precisa não só acompanhar uma lógica de gestão mais gerencial como ao mesmo tempo que essa gestão seja democrática. Como deixa explícito o artigo 206 da Constituição com destaque para o inciso sexto: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” (BRASIL, 1988). A lei citada na Constituição é a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) em seu artigo 56 explicita:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. (BRASIL, 1996).

Ou seja, as IES públicas além de concretizarem resultados devem fazê-lo assegurando o processo de gestão democrática em seus ambientes.

Inserida nesse contexto de alterações do funcionamento do Estado e da gestão pública, encontra-se a UFPB como parte das IES públicas do Estado

brasileiro e seus órgãos executivos numa tentativa de modernização de suas atividades através de sua estrutura organizacional e de seus órgãos colegiados deliberativos, numa forma de assegurar tanto uma visão moderna da gestão pública, quanto democrática.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que a administração pública passa por um período de transição, o setor privado também demonstra liderar a evolução da gestão e inspirar o setor público. Neste contexto, o âmbito privado fez evoluir ferramentas que atualmente são fundamentais para este momento competitivo. Um exemplo é a Gestão de Projetos (GP) que evoluiu e tem a cada dia se consolidado como uma nova forma de gerir negócios. Empresas tidas como mais modernas da área de tecnologia da informação têm expandido o uso da GP que começa a tomar forma nas empresas de perfil mais conservador. Seja através do seu uso em momentos específicos nas organizações ou na criação de novas estruturas organizacionais como a matricial, a GP sai de um nicho e passa a tomar forma global e virar parte essencial da administração como um todo.

De acordo com Clements e Guido (2013, p. 3): “Projeto é um esforço para alcançar um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos”. E os autores completam: “O objetivo de um projeto deve também incluir um demonstrativo dos benefícios e resultados desejados que serão alcançados em sua implementação. Esta é a razão pela qual ele está sendo feito.” A GP, portanto, é uma forma de gestão onde se visualiza o resultado e se realiza o planejamento para atingi-lo sendo importante para as organizações públicas e privadas visualizarem de uma forma mais sistêmica onde as diversas atividades organizacionais se encaixam.

A administração pública brasileira ao adotar a administração gerencial tem utilizado ferramentas como as avaliações de desempenho e metas utilizadas para os seus servidores, as parcerias público-privadas e a própria GP. O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), as obras públicas e a própria exigência da GP em concursos públicos, são exemplos de como o Estado Brasileiro tem buscado a maior utilização e valorização do conhecimento de práticas inovadoras, aí incluída a GP, nos seus órgãos e através dos profissionais, principalmente no seu ambiente mais estratégico. O uso dessas ferramentas vem de uma influência do mercado e uma tentativa de a administração pública brasileira achar formas de trazer respostas à sociedade, como explica Pisa e De Oliveira:

Tem-se também que a adoção da GP contribuirá para a consolidação da governança pública, especialmente quanto aos princípios de transparência e *accountability*¹, facilitando sobremaneira o controle pelos órgãos afins, favorecendo o controle social, pois cada projeto pode ser avaliado individualmente pela sociedade, facilitando a análise da efetividade das ações empreendidas, entendendo efetividade como o pleno atendimento à necessidade da sociedade que deu origem ao projeto. (2013, p.12).

A GP tem tomado destaque dentro dos ambientes organizacionais, em pequenas ou grandes empresas, organizações sem fins lucrativos ou mesmo na administração pública. Apesar de muito falada, a GP se mostra como uma ferramenta que tem contribuído para a concretização de resultados. Ao dividir as fases das melhores práticas em GP, Kerzner (2017, p. 8) afirma que a partir dos anos 90, os setores produtivos começam a perceber que a GP seria uma necessidade e não mais uma opção, afirmando que em 2014 a GP já estava presente em praticamente todos os setores incluindo agências governamentais.

A GP tem seu fundamento em dois pontos principais: a temporalidade, e a entrega de um produto inovador. Estes elementos quando seguidos apresentam resultados satisfatórios e quando estudada é possível perceber que a GP na realidade sempre existiu, porém, apenas na segunda metade do século 20, passou a ser tida como uma estrutura de gestão. Como mostra Reis (2017, p.9):

Vale mencionar, que a importância da gestão de projetos na administração pública é de certa forma uma possibilidade de inovação nos órgãos públicos com padronização de ações, metodologias e indicadores reconhecidamente compreensíveis no âmbito dos gestores, possibilitando um novo cenário onde as ações governamentais sejam realizadas diante de planejamentos, programações e controle das tarefas voltadas ao atendimento dos objetivos da administração pública e operacionalizando as pressões de prazos, custos, eficiência e efetividade dos serviços públicos.

Sabe-se, portanto, que a administração pública tem feito uso da GP. Porém, não é possível afirmar que as diversas esferas e entes da federação têm pleno domínio, principalmente com relação às IES. É importante observar que a GP aparenta ter conexão com a administração pública brasileira, e consequentemente com as universidades federais, principalmente porque os resultados e a melhoria de um serviço público, geralmente são definidos em projetos e programas de projeto. Porém, a qualidade do processo é questionável quando se pensa em gestão pública ao observarmos obras inacabadas, que extrapolam prazos ou ideias sem fundamentação na efetividade da melhoria do serviço ao cidadão.

Dependendo do porte e do interesse de uma instituição, esta pode apresentar mais de um projeto que estejam alinhados com a estratégia

1 Prestação de Contas

organizacional. Para uma organização que comporte diversos projetos as instituições fazem uso do EGP, estruturas que fazem parte da organização onde diversos projetos são gerenciados de forma alinhada. A importância de uma estrutura como esta se justifica quando se percebe o crescimento do seu uso, sendo aplicados em diferentes setores (DA SILVA; GONZALEZ, 2013, p.2). Aliado ao crescimento do uso da GP nas organizações, tem crescido o uso do EGP e de acordo com Moutinho, Kniess e Rabechini Júnior (2013, p. 38, “a adoção de práticas em gestão de projetos vem se tornando cada vez mais difundida nas organizações e encontra no Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) a possibilidade de sua materialização.”

As IES, mais especificamente as universidades públicas federais, apresentam autonomia administrativa. Esta surge para que ela realize suas atividades fundamentais e tem importância para que a universidade tenha a possibilidade de se auto gerir, definir sua estrutura e consequentes divisões. Comentando sobre a importância dos Institutos Federais (IF) no Brasil os autores Yanzer Cabral, Monte Blanco e Figueiredo (2017) explicam que estes:

(...) se apresentam como um novo modelo de organização da educação, partindo de uma nova vocação com base na extensão, na pesquisa e na inovação tecnológica que devem ser indissociáveis ao ensino. A articulação com os diversos arranjos produtivos, agentes governamentais, da sociedade civil, agências de fomento, programas sociais e ações culturais locais constitui a base para um desenvolvimento sustentável e gerador de trabalho e renda nas regiões em que os IFs atuam.

Levando em consideração que os IF são uma IES pública, na figura das universidades federais, demonstra-se importante que estas façam uso de sua autonomia administrativa e busquem impactar positivamente o ambiente social no qual estão inseridos.

As IES públicas, como instituições da administração pública brasileira, além de fazerem uso da autonomia administrativa para evoluir sua gestão, precisam realizar este trabalho observando sempre o princípio da gestão democrática da educação. A gestão não pode valer-se apenas por métricas e sim pensar na efetividade das ações. No caso da gestão administrativa, precisa compreender o impacto que irá gerar através do suporte ao ensino e à pesquisa para o ambiente educacional, no caso universitário.

Tomando como exemplo a GP na administração pública como ferramenta da gestão gerencial pública e a UFPB como representante das IES federais é possível perceber a necessidade da aplicação da prática de GP. A UFPB em seu

organograma apresenta uma estrutura hierárquica tradicional dividida em Pró-Reitorias, estas se dividem em atividades meios, focadas no suporte de pessoal e administrativo, e fins, focadas em ensino, pesquisa e extensão (UFPB, 2019a). É um ambiente que exerce diversas atividades, sendo que muitas delas estão organizadas sob a forma de projetos, ou outras atividades que poderiam ser estruturadas como projetos, sejam no campo do ensino, da pesquisa, da extensão ou da gestão, mas que não demonstra ter uma unidade específica voltada para projetos administrativos na estrutura organizacional da instituição, o que indica a necessidade de um EGP. Como explicam Da Silva e Gonzalez:

Uma das formas com que as organizações podem coordenar os seus múltiplos projetos é através da criação de escritórios de projetos (*Project Management Office - PMO*), espaços por meio dos quais variados projetos são gerenciados de maneira sincronizada. A relevância desses espaços pode ser verificada quando se observa sua recente expansão, sendo estruturados nos mais distintos setores e com aplicações diversas. (2013, p. 2).

Desta forma, entendeu-se que a estruturação de um EGP na UFPB poderia contribuir com a gestão administrativa da instituição. Um ambiente que reunisse conhecimentos, habilidades e atitudes de projetos, com destaque para os objetivos estratégicos da gestão administrativa da UFPB, objetivando trazer impacto positivo à gestão universitária.

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor um modelo de Escritório de Gestão de Projetos (EGP) adequado ao contexto da Universidade Federal da Paraíba.

1.1.1 Objetivos Específicos

1. Analisar as produções teóricas sobre a gestão de projetos e escritórios de gestão, no âmbito da administração das universidades públicas;
2. Situar o escritório de gestão de projetos na estrutura organizacional da UFPB;
3. Mapear as demandas de projetos no PDI vigente na UFPB;
4. Definir as atribuições do escritório de gestão da UFPB através de um escopo de projeto para a implantação.

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente dissertação se justifica com o intuito de sugerir os métodos utilizados no EGP aplicados aos objetivos estratégicos administrativos que compõem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 da UFPB, documento este que foi organizado, e já encontra-se publicado e aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI), apresentando objetivos gerais e metas a serem atingidas pela Universidade.

O PDI trata da estratégia organizacional de uma IES pública para um período de cinco anos, é um documento exigido pelo Ministério da Educação (MEC) com o intuito de que as IES consigam organizar suas metas e saber suas necessidades. Como dito anteriormente, as IES apresentam autonomia administrativa para sua organização, o PDI é instrumento que as universidades podem utilizar para exercerem sua autonomia através do controle dos seus objetivos e metas. Dal Magro e Rausch (2012, p. 433) resumem: “Com a revisão da Lei nº 9.394/96, foi constatada a necessidade de implementar no processo de avaliação das Instituições de Ensino Superior o planejamento estratégico, denominando de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.”

O PDI, mesmo que exista como uma exigência, pode trazer o exercício da autonomia administrativa universitária. De acordo com Ranieri (2005, p. 25), “em 1988, a nova Constituição Federal brasileira consagrou a autonomia universitária como bem jurídico, protegido pela norma de seu art. 207.” Ou seja, de acordo com a última, e ainda vigente Carta Magna, é assegurada a autonomia universitária. Mais especificamente: “Desse modo, a Constituição de 1988 fixa duas diretrizes centrais à universidade brasileira: a) ela deverá dispor de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira; e b) ela deverá obedecer ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” (DINIZ, 2015, p. 246). Destaca-se aqui a necessidade encontrada pelos legisladores de certificar a autonomia administrativa das universidades federais e, portanto, a indicação que estas devem fazer uso dela.

Porém, excluindo os quesitos jurídicos que envolvem esta questão, tem-se que, mais especificamente sobre a autonomia administrativa, deve se refletir na maneira efetiva, com que as universidades utilizam tanto seus recursos financeiros, materiais e humanos. Desta forma, a autonomia administrativa prova-se um aliado

da gestão democrática do ambiente de ensino ao otimizar seus recursos sem perda de qualidade.

Percebe-se, portanto, que as IES públicas apesar de uma conflituosa autonomia, devem buscar, através de suas possibilidades de autonomia administrativa e de gestão financeira uma forma de trazer resultados eficientes e eficazes na utilização dos recursos, quase em sua totalidade públicos. Uma resposta para a sociedade em como esses recursos estão sendo utilizados. Tem-se assim a possibilidade do uso de ferramentas de gestão que contribuam para a ampliação da transparência, controle e eficiência no uso de recursos públicos, sendo uma possibilidade a GP.

Uma das formas para realizar um uso eficiente dos recursos das IES pode ser a utilização da GP e do EGP. De acordo com Siedschlag, Da Silva Junior e Alves (2016, p. 1):

É por meio do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) que ocorre o alinhamento das estratégias, a execução das ações para o alcance dos resultados, objetivando a implantação no prazo, e com custos definidos no plano estratégico aproximando o planejado da execução.

A presente dissertação objetivou um modelo de Escritório de Gestão de Projetos (EGP) adequado ao contexto da UFPB. As orientações foram adaptadas para a realidade da instituição visto que, como explicam Siedschlag, Da Silva Junior e Alves (2016, p. 7), “existem várias definições para o Escritório de Gerenciamento de Projetos, que de certa forma se convergem e complementam.”

As IES se apresentam como um espaço propício para a inovação visto que são ambientes de grande circulação de ideias, sendo necessário a realização de atividades administrativas, que dão suporte ao ensino, pesquisa e extensão. As universidades, caso busquem, podem ser um campo para a experimentação e aplicação de conceitos inovadores no campo administrativo além de possibilitarem a avaliação dos resultados destas inovações.

(...) uma Universidade que é um espaço vivo, complexo e contraditório, formado por pessoas com culturas, saberes e expectativas diversas. Por isso, é um ambiente propício à investigação, ao debate e à descoberta de caminhos diferentes daqueles que a história vem construindo, cenário ideal para implantar um Escritório de Gestão Projetos. (SIEDSCHLAG; DA SILVA JUNIOR; ALVES, 2016, p. 2).

A GP e o EGP no ambiente das IES já começam a ser abordados na literatura, principalmente no ambiente administrativo das universidades federais públicas. Siedschlag, Da Silva Junior e Alves demonstraram: “(...) como a implantação de um EGP pode contribuir para a gestão estratégica de uma

Universidade Comunitária de Santa Catarina.” (2016, p. 1). De Carvalho realiza um trabalho que: “(...) traz uma experiência real de mensuração do desempenho a partir da utilização de duas ferramentas de análise que possibilitaram medir e afirmar que o *PMO* impacta o desempenho da organização pública.” (2016, p. 71).

Em outros setores, no caso a construção civil, de IES públicas também é possível encontrar experiências, como quando Esteves e Falcoski realizaram uma abordagem mais específica da construção civil ao: “caracterizar a gestão de projeto dentro das universidades públicas, e estudar o processo de projetos de edifícios dentro desse contexto, através dos agentes e atividades envolvidos nesses processos.” (2013, p. 538). E em uma IES privada, Vimercati e Patah, realizaram um estudo sobre a implantação de um EGP e demonstram que a partir da análise feita concluem ser possível a implantação de um EGP em uma IES se forem realizados alguns passos operacionais (2016, p. 108).

Moutinho, Kniess e Rabechini Júnior discutiram: “(...) como o ambiente público de P&D₂ pode influenciar a definição e classificação do modelo de um Escritório de Gerenciamento de Projeto.” (2013, p. 35). Após o estudo sobre as influências da GP em ambientes universitários os autores (2013, p. 45) concluem que as IES como locais de pesquisa, precisam transformar seus ambientes através da adoção do EGP com o objetivo de apresentar uma continuidade de projetos bem sucedidos, este fator poderá acarretar a qualidade percebida pelas partes interessadas da instituição. Os autores justificam ser um diferencial estratégico para as organizações.

Porém, os autores ainda afirmam que os exemplos da aplicação da GP e do EGP em órgãos públicos, principalmente em universidades públicas ainda são esporádicos. Apesar de ambientes de ensino e pesquisa, as universidades públicas federais, fazem parte de um híbrido de autonomia e de condicionamentos administrativos, financeiros e jurídicos próprios da administração pública brasileira, assim, são mais identificadas como órgãos públicos que como ambientes de inovação. Talvez por conta desta percepção e auto aceitação dessa deficiência, as IES públicas, de acordo com Moutinho, Kniess e Rabechini Júnior:

No país, esse tipo de ambiente carece de estudos, pois possui um conjunto de características bem peculiares, com a ampla participação de pesquisadores e alunos de pós-graduação, fato que se reflete diretamente no modo como a gestão de projetos é abordada. A falta de um corpo técnico

especializado em gestão de projetos também é um fator limitante para a disseminação dessa cultura (2013, p. 45).

A UFPB, como parte integrante das IES públicas e federais, mostra-se como um ambiente propício para, em seus setores administrativos, investir nas possibilidades que são percebidas no EGP. Isto porque é uma instituição pública que precisa acompanhar as mudanças de gestão organizacional otimizando o uso de recursos e gerando impacto positivo para a sociedade. A administração pública brasileira apresenta esse histórico de mudanças e ao mesmo tempo se prende aos processos da burocracia. O ambiente da UFPB não demonstra ser diferente. Com a possibilidade de aplicação de um EGP, a instituição pode aumentar o controle sobre suas atividades administrativas, de caráter inovador e não rotineiro, devido ao foco que a GP fornece ao planejamento e monitoramento das atividades, trazer maior transparência dos investimentos dos seus recursos pelo público devido a necessidade de documentação das etapas, parte fundamental da GP e possivelmente avaliar a eficiência e eficácia das conquistas de suas metas e seus objetivos gerais administrativos devido à maior responsividade que a GP exige.

Através de um possível incremento na gestão administrativa da UFPB, a instituição poderá ter um impacto mais eficiente na sociedade, além de uma melhor otimização de recursos. No âmbito organizacional poderá ser avaliado a forma como os objetivos estratégicos presentes no PDI foram atingidos quando utilizando o EGP em comparação com os que não utilizaram. Demonstrando um resultado positivo, o EGP pode ser expandido para outros objetivos organizacionais.

Em caráter pessoal o autor apresentou em sua vida acadêmica interesse na GP ao ter contato com esta no ambiente universitário. E demonstrou intenção de contribuir com a melhoria do setor público brasileiro por ser servidor da UFPB. Assim, unindo duas fontes de interesse e pensando em como uma nova visão para um problema pode trazer resultados e mudar a cultura organizacional, buscou sugerir as diretrizes através de um escopo de projeto para a implantação de um EGP na UFPB.

Desta forma, a presente dissertação está dividida da seguinte forma: uma introdução que contemplou um panorama geral, os objetivos gerais e específicos e a justificativa para este trabalho. Em seguida será abordada a teoria que circula o tema em um capítulo específico. Neste será visto a gestão do ensino superior no contexto das reformas administrativas do Estado. Também será exposta a gestão administrativa das universidades federais e a da UFPB. Em seguida serão expostos

conceitos da GP e do EGP e sua relação com a administração pública e aplicação nas IES públicas.

Em seguida será apresentada a metodologia utilizada para a concretização do objetivo geral e dos objetivos específicos. O primeiro objetivo específico compreendeu uma revisão sistemática da literatura que objetivou a análise de produções teóricas sobre GP e EGP em IES públicas. Através de uma análise documental foram concretizados os dois objetivos específicos seguintes, situar o EGP na estrutura organizacional da UFPB e mapear as demandas atuais. Por fim, a união dos conceitos extraídos das etapas anteriores possibilitou a definição das atribuições de um escopo de projeto de um EGP para a UFPB utilizando como base os objetivos estratégicos da gestão administrativa da instituição.

2 ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE O ENSINO SUPERIOR PÚBLICO BRASILEIRO E SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 O ensino superior público, as reformas administrativas e a gestão das universidades federais

2.1.1 A gestão do ensino superior no contexto das reformas administrativas brasileiras

A gestão pública no campo da administração brasileira é impactada pelas formas adotadas, organicamente ou estrategicamente, de formação do estado brasileiro. Tais alterações na estrutura afetaram o ambiente educacional através de programas de governo ou legislações. O Brasil, em termos de gestão educacional é influenciado pelas tendências governamentais passando desde a ausência de atenção à educação, chegando ao foco na educação básica e tendo direcionado seus esforços para a educação superior.

O Estado brasileiro é considerado patrimonialista até o início do século vinte. Herdando os costumes da monarquia portuguesa, existe a junção do público com o privado dentro do ambiente da administração pública e nas relações econômicas. Neste período saindo do ambiente de colônia de exploração e chegando à monarquia, o ensino não foi o foco do Brasil como Estado.

Nos anos de 1930, após a crise de 29 e numa tentativa de minimizar seus efeitos, o Brasil segue a tendência global de tentativa de melhoria dos seus serviços públicos adotando a burocracia weberiana. Tenta-se trazer a impessoalidade e o controle para o ambiente público. Nesse momento, também os projetos educacionais se intensificam e ganham destaque.

A burocracia não sustentou as excessivas atividades estatais e começou a demonstrar suas disfunções através dos excessos de controle que dificultavam o andamento da máquina pública. Seguindo a tendência global, o Brasil a partir dos anos 1990 e com a promulgação da Constituição de 1988 passa a inserir a administração gerencial no contexto da administração pública. E os projetos educacionais que haviam sido deixados de lado no início da implantação da administração gerencial no governo militar, são retomados na Constituição e em

projetos legais dos anos 1990, a exemplo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/96.

A figura abaixo resume as relações entre Estado, sociedade, regime político, classes dominantes e administração pública que compuseram a formação atual do Brasil.

Figura 1 – Formas históricas de estado e de administração

CATEGORIA	1821-1930	1930-1985	1990-...
Estado/sociedade	Patriarcal-dependente	Nacional-desenvolvimentista	Liberal-dependente
Regime político	Oligárquico	Autoritário	Democrático
Classes dirigentes	Latifundiários e burocracia patrimonial	Empresários e burocracia pública	Agentes financeiros e rentistas
Administração	Patrimonial	Burocrática	Gerencial

Fonte: BRESSER-PEREIRA (2007, p. 11).

Nos quase cento e cinquenta anos de república, o Brasil passou pelos principais modelos de administração pública. O patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Porém, não é possível afirmar que esses modelos foram trocados, o correto é dizer que os três convivem atualmente mesmo que se busque a existência plena do gerencialismo (REIS, 2014, p.133). Tais modelos são identificados e estudados de acordo com suas características e disfunções. Foram implantados no Brasil em alguns momentos de forma orgânica, como o caso do patrimonialismo que herdou nos costumes do império, ou foram adaptados após tendências e casos de sucesso percebidos em outros países, principalmente a Alemanha e Inglaterra, caso dos modelos burocrático e gerencial respectivamente.

A administração patrimonialista pode ser resumida da seguinte forma, como expõem Sabino, Dos Santos e David (2013, p.18):

No passado, o exercício do poder pessoal sobre extensas faixas territoriais era comprometido pela interferência de nobres locais e pela fragilidade dos meios de controle. Buscando resguardá-lo, o soberano recorria a súditos de confiança que, investidos de autoridade sobre um determinado perímetro, serviam-se do cargo patrimonial como um direito. Os privilégios e a não-distinção entre as esferas oficial e privada faziam do livre arbítrio dos servidores a orientação fundamental de seus julgamentos.

A organização patrimonialista do Estado brasileiro funcionou durante todo o período monárquico e colonial, as próprias capitanias hereditárias são um exemplo do que os autores comentam sobre as extensas faixas territoriais que davam aos donos poderes sobre a população local. Tal cultura se permeou no Brasil influenciando o período monárquico e o início da república no qual o poder estava

nas mãos de grandes latifundiários e coronéis, sendo um exemplo a política do café com leite que ainda imperava no início do século passado.

Durante o período patrimonialista no Brasil, pouco é possível observar em termos de organização da educação. No início da colônia muito conectado com a catequização por parte dos jesuítas e posteriormente, no início do século XX, começam a surgir as primeiras universidades com os cursos de direito e medicina para os filhos das classes mais ricas, porém, não funcionavam como uma lógica de Estado educacional.

A lógica patrimonialista ainda é utilizada em estudos sobre o Brasil, mostrando como imperam suas instituições, a apropriação de privilégios e a posse dos bens públicos por agentes do Estado, grupos políticos e de mercado. Percebe-se, portanto, que as práticas do patrimonialismo devem ser consideradas opostas ao que se almeja para a sociedade moderna, na qual Estado e mercado são separados, as instituições deveriam ser regidas pela impessoalidade (e, por consequência, de caráter universal) e o governo deveria se estabelecer para atender as vontades da sociedade civil (SABINO; DOS SANTOS; DAVID, 2013, p. 19, apud SORJ, 2000).

A introdução da burocracia no Estado brasileiro surge de uma insatisfação de uma burguesia trabalhadora com os benefícios fornecidos a uma minoria oligárquica, mas que não se concretizavam em resultados para a sociedade. De acordo Bresser-Pereira (2007, p. 13):

A burocracia de Estado moderna, que faz parte da classe profissional, já estava surgindo no final do século XIX, mas ela só ganha força política nos agitados anos 1920, quando as camadas médias urbanas da qual faz parte revelam de maneira intensa sua insatisfação com o domínio da oligarquia cafeeira que, aproveitando-se do voto aberto que permitia-lhe comandar o voto da população rural e da possibilidade de fraude eleitoral, não lhe dava espaço político.

Durante o início do século XX o Brasil tem, portanto, um período de transição causado pelo esgotamento da cultura patrimonialista de funcionamento do Estado. A forma como esse sistema herdado dos anos de colonização e do império começou a trazer insatisfação da pequena burguesia representada pela parcela urbana que começava a surgir nas capitais. Os benefícios recebidos pelos grandes donos de terra à custa da massa populacional começaram a pesar nas contas dos Estados. Como forma de possibilitar a ascensão ao poder dessa pequena burguesia emergente diminuindo assim a pressão política, começa a surgir o pensamento burocrata no Estado brasileiro, vendendo-se como mais impessoal.

A burocracia é introduzida no Brasil na década de 1930 com as culturas da cana, café e leite em baixa e um aumento da industrialização do país. É criado o Departamento Administrativo do Serviço Público no governo Vargas. Buscava-se implantar uma reforma inspirada nas ideias de Max Weber e influenciada pela administração científica para acompanhar o crescimento do Estado brasileiro e como forma de abolir as disfunções do patrimonialismo. Assim, nesse período torna-se obrigatório o concurso público, busca-se uma maior racionalização dos processos e surge a ideia de meritocracia como mostra Aragão (2014, p. 105).

A administração pública burocrática veio substituir as formas patrimonialistas de gestão e ganha importância em função da necessidade de maior previsibilidade e precisão no tratamento das questões organizacionais. Apresenta-se como reação ao nepotismo e subjetivismo, que tiveram lugar nos primeiros anos da Revolução Industrial.

A educação pública, assim como toda estrutura organizacional foi impactada pelo novo pensamento burocrata que se implantou no Estado. A primeira grande influência é a própria estratégia de repensar o que se era praticado. Se a burocracia foi uma forma de enxergar o problema existente e criar respostas, começam, portanto, a surgir as primeiras soluções.

Os projetos nacionais de educação começam a tomar forma no Brasil no ano de 1930 com o lançamento do Manifesto dos Pioneiros da Educação, mas tomou solidez com a constituição de 1934. Como mostra Diniz (2017, p. 481): “A Constituição Federal de 1934 incorporou, de modo inédito, a ideia de um plano nacional de educação, a ser fixado pela União.” Foi a primeira vez que um objeto legal incorpora e planeja uma estratégia a nível nacional para o ensino brasileiro. O Conselho Nacional de Educação (CNE), criado em 1931, ficou responsável pela elaboração e foi passada para os Estados da federação, a responsabilidade desses implantarem (DINIZ, 2017, p. 482). Este plano sofre um contra plano já em 1937 e após o fim do governo Vargas, a educação volta a ter destaque apenas no governo de Juscelino Kubitschek.

Considerando a falta de um planejamento de um projeto de recursos humanos que sustentasse as medidas burocráticas não foi possível abolir costumes do patrimonialismo e o Estado ainda manteve práticas clientelistas dentro da administração pública. Por mais que tentasse combatê-las, estas práticas se somaram às disfunções geradas pela burocracia de acordo com Sabino, Dos Santos e David (2013, p. 22):

Então a administração burocrática reflete os princípios da dominação racional-legal e, como modelo de gestão, pode contrapor-se a um dos vícios da administração patrimonial: a arbitrariedade. Concebida para promover a impessoalidade e a eficiência, ela revelou, com o tempo, suas limitações. A impessoalidade converteu-se em indiferença e os interesses da elite burocrática foram colocados à frente das demandas dos cidadãos (esse desvio denomina-se fisiologismo). A eficiência foi subvertida e transformou-se em morosidade e formalismo. Justamente por isso, “burocracia” sugere, hoje, o inverso do que designava quando foi concebida.

A instalação da burocracia começou a enfraquecer e demonstrar seus problemas já próximo aos anos de 1960 quando começa a ser repensado. No governo de Juscelino Kubitschek a educação volta a ser considerada num âmbito nacional quando foram fixadas diretrizes e metas educacionais. De acordo com Diniz (2017, P. 482): “Na década dos 1960, em 1961, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei Federal 4.024, atribuiu ao Conselho Federal de Educação a responsabilidade de formular um Plano Nacional de Educação (PNE), mas com uma diferença substancial do de 1934.” A partir de 1964 estes planos deixam de ser priorizados.

A resposta ao modelo burocrático em termos educacionais foi realizada, como mostra Castro (2007, p. 132), afirmando que em consonância com os demais órgãos da máquina pública, é perceptível a necessidade de mudar a característica burocrática também da gestão da educação que estava centralizada na figura do gestor e baseada em regras e hierarquias que não conseguiam atender o mundo global do pós-segunda guerra e impedia o desenvolvimento da educação. Começa-se a pensar em uma estrutura descentralizada e regionalizada evitando a concentração das decisões. O controle existe por meio de formas de avaliação e de programas compensadores e emergenciais, a utilização de sistemas informacionais e de suporte para as decisões impulsionando a capacidade da gestão.

Depois do início do período ditatorial, em 1964, surge a busca pela prática gerencial através do decreto-lei Nº 200, de 1967. Numa tentativa de combater as disfunções surgidas pela burocracia, principalmente sua rigidez, o governo militar buscou descentralizar a administração pública federal com o surgimento de empresas públicas e autarquias, onde foi implantado o regime celetista de contratação. O Estado brasileiro buscava assim uma maior agilidade e flexibilização para conseguir responder ao crescimento.

Apesar disso, o decreto-lei Nº 200 não conseguiu combater as disfunções do patrimonialismo que se adaptaram às novas formas de contratação privada dentro das instituições descentralizadas. A própria ideia excessiva de descentralização

prejudicou a reforma visto que acabou por prejudicar a chamada administração superior, como mostra Bresser-Pereira (2014, p. 11):

O núcleo estratégico do Estado foi, assim, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que, em vez de se preocupar com a formação de administradores públicos de alto nível, selecionados através de concursos públicos, preferiu contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais.

A situação não muda com o fim do período militar e, em 1985, com a chegada ao poder do primeiro presidente não militar em mais de vinte anos. Em 1988, é promulgada a nova constituição, ainda vigente. Nesse período ocorre um processo inverso e a reforma administrativa proposta para o Estado brasileiro não evolui no modelo gerencial e sim retrocede ao modelo burocrático. Por diversos motivos, a constituinte impôs uma maior centralização à administração pública e diminuiu a flexibilização das relações com os servidores. Como mostra Bresser-Pereira (2014, p. 12):

O capítulo da administração pública da Constituição de 1988 será o resultado de todas essas forças contraditórias. De um lado ela é uma reação ao populismo e ao fisiologismo que recrudesceram com o advento da democracia. Por isso a Constituição irá sacramentar os princípios de uma administração pública arcaica, burocrática ao extremo. Uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida, em que toda a prioridade será dada à administração direta ao invés da indireta. A Constituição de 1988 ignorou completamente as novas orientações da administração pública.

Nesse contexto volta a valer o regime jurídico único para os servidores da administração direta e indireta. Seguindo a promulgação da Constituição, foi aprovada uma lei que equiparava, aproximadamente, 400 mil empregados celetistas ao regime jurídico único, inflando o Estado. Em 1994, ainda no regime democrático, é criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e, em 1995, inicia-se o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), estes tentam novamente uma implantação de uma Administração Gerencial na Administração Pública Brasileira.

No campo educacional, a discussão é retomada junto com o debate gerencial após a Constituição de 1988 e, em 1990, o Brasil assina a Declaração Mundial sobre Educação para Todos e o Marco de Ação sob a alcunha da UNESCO, criando um Plano Decenal de Educação para Todos com vigência de 1993 a 2003 (DINIZ, 2017, p. 484).

No campo administrativo pode ser destacado a tentativa mais recente do Estado Brasileiro de se modernizar com a introdução do princípio da eficiência, dez anos depois da promulgação da constituição, através da emenda constitucional

número dezenove. O projeto começou no primeiro semestre de 1995 com o PDRAE. O documento foi construído após uma viagem do Ministro para o Reino Unido, na qual ele entrou em contato com a Nova Gestão Pública. A partir disso e de outras pesquisas, foi construído o PDRAE, como explica:

O resultado foi elaborar, ainda no primeiro semestre de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa, tomando como base as experiências recentes em países da OCDE³, principalmente o Reino Unido, onde se implantava a segunda grande reforma administrativa da história do capitalismo: depois da reforma burocrática do século passado, a reforma gerencial do final deste século. (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 11).

O PDRAE foi uma tentativa de implantação da administração gerencial na administração pública brasileira. Neste momento, o elemento burocrático citado anteriormente encerra sua implantação com a inserção do princípio da Eficiência como princípio explícito da Administração Pública. A partir deste momento, acompanhando dos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade, presentes na Constituição Federal, no Art. 37, Eficiência, passou, em teoria, a envolver e guiar os atos administrativos dos servidores de agentes públicos.

Em termos educacionais, no próprio Estado brasileiro é possível perceber uma ausência de comprometimento. Se no campo administrativo segue tendências e tenta achar a forma mais eficiente de compor a máquina pública, até fazendo questão de inclui-la como princípio. Na educação, o Brasil expõe suas necessidades na constituição de 1988 e quase 10 anos depois aborda a gestão no contexto educacional. Isto demonstra uma falta de planejamento nos objetivos tanto em termos de gestão quanto em termos de ensino e educação, como destaca Diniz (2017, p. 484):

Em 1996, por meio da Lei Federal 9394/96, reiterou-se a gestão democrática da educação e, em seu Art. 87, § 1º, a exigência de um Plano Nacional de Educação, contendo diretrizes e metas de caráter decenal, a ser elaborado no prazo de um ano. Somente quatro anos depois da LDB, e treze anos após a Constituição Federal, foi que se editou, no Brasil, o primeiro Plano Nacional de Educação, no ano 2001, por meio da Lei 10.172, com duração de 2001 a 2011. Na sequência, elaborou-se o segundo PNE do Brasil, com um atraso de três anos, do período de 2014 a 2024, através da Lei Federal 13.005, de 25 de junho de 2014.

Eficiência pode ser entendida como a necessidade de atingir o resultado com o máximo de qualidade e o menor custo possível. Em se falando de redução de custo, fica explícito, através de elementos da própria lei de licitações, por exemplo, que não é apenas o menor custo, e sim uma combinação com a melhor qualidade.

3 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

De acordo com o modelo de excelência de gestão pública de 2014, a descrição de eficiência:

Envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos. (BRASIL, 2014a).

Dentro do contexto de administração geral, a eficiência andaria em conjunto com outros dois elementos que seriam o conceito de eficácia e efetividade. A eficácia teria relação propriamente com a conquista da meta atingida, independente do uso de recurso. Já o conceito de efetividade estaria relacionado com o impacto causado por determinada ação. Porém, no contexto da administração pública brasileira, percebe-se que estes dois temas não são considerados como princípios explícitos ou mesmo implícitos. Podem ser considerados dentro dos órgãos como forma de compilação de dados e planejamento estratégico, porém a Emenda Constitucional de 1998 deixou exposta como meta da Administração pública, apenas a Eficiência.

Se por um lado a eficácia está mais relacionada com o resultado e a efetividade está mais relacionada com o que foi entregue para a população e se isto foi usufruído por ela, a Eficiência quando abordada pela administração pública brasileira, está relacionada com a ideia de tanto atingir o resultado causando o impacto quanto a ideia de que para ser feito isto, a administração deve executar utilizando os melhores recursos de forma mais econômica.

Se na gestão, a estrutura do Estado brasileiro optou pela busca da administração burocrática para a substituição das práticas patrimonialistas, e da administração pública gerencial para tentar eliminar as disfunções da burocracia, o mesmo aconteceu no âmbito educacional. De acordo com Castro (2007, p. 131), a lógica gerencial vem trocando a burocracia pelo gerencialismo. Dos órgãos centrais às unidades educacionais começam a receber orientações para a implementação de uma gestão gerencial. A descentralização e participação da sociedade no processo de decisão é ampliado. Um novo modelo gerencial torna-se evidente, tornando o centro de ensino mais eficiente, efetivo, eficaz e ágil nas suas respostas à comunidade. Trazendo a questão para um contexto mais recente Burgos e Bellato (2019, p.921) trazem o conceito de pós-gerencialismo, este não seria uma mudança completa ao gerencialismo estabelecido e sim uma nova interpretação que traria nova perspectiva sobre a participação. Os autores completam que o pós-

gerencialismo “é conciliar reforma educacional de larga escala com uma abordagem democrática que oriente o processo de mudança e valorize o envolvimento” (2019, p. 927).

2.1.2 A gestão das universidades federais públicas brasileiras

Assim como a formação histórica da administração pública no Brasil não é uma linha reta, e esta influenciou o funcionamento dos seus órgãos e ambientes de ensino, a construção da gestão universitária também é um caminho não retilíneo, marcado por idas e voltas, avanços e recuos. Para entender como a UFPB se localiza em termos de gestão, é preciso perceber a miscelânea de ferramentas legais e entendimentos que compreendem a formação das Universidades Federais Brasileiras ao longo dos anos.

Tomando como cortes iniciais a Constituição Federal de 1967, o Decreto-lei 200 de 1967 e a Lei 5540 de 1968 pode-se ter de acordo com Ranieri (2005, p. 25) o seguinte entendimento:

O modelo adotado, de concepção funcional, voltava-se basicamente ao desenvolvimento da pesquisa e à formação de recursos humanos. A lei fixou a indissociabilidade da pesquisa e do ensino o seu oferecimento preferencial por universidades (art. 1º). Os estabelecimentos isolados eram admitidos como exceção àquele padrão (art. 2º). Universidades e escolas isoladas, quando oficiais, deviam constituir-se sob a forma de autarquias de regime especial ou de fundações; quando particulares, como fundações ou associações (art.4º).

Vê-se nesse primeiro momento a utilização de autarquia de regime especial para se referir às Universidades Federais. Tal definição parece não encontrar base legal atual quando se considera a Constituição Federal promulgada em 1988 e atualmente em vigor: “Art. 37. XIX – somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação (BRASIL, 1988)”.

O artigo constitucional acima apresentado não cita a existência do conceito de autarquia especial, apenas de autarquia. Além disso, a constituição ainda dedicou tempo para compreender as universidades em seu texto: “Art. 207. 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. (EC no 11/96). (BRASIL, 1988)”.

Tal emenda constitucional veio pôr em questão novamente a figura jurídica das Universidades Federais, em destaque para a autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial compreendido pela Constituição de 1988. Aliado a tal texto, em dezembro de 1996 foi promulgada a Lei 9.394, com destaque para trecho do artigo 53:

No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições: (...)

VIII – aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX – administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos; (BRASIL, 1996).

Os elementos jurídicos anteriormente apresentados trazem questionamentos sobre a autonomia universitária e a inserção das IES dentro do corpo administrativo da União. De acordo com a atual constituição, não existe a figura da autarquia em regime especial quando analisado no seu texto específico, porém com a emenda constitucional do ano de 1996 é passada uma série de autonomias para as instituições federais universitárias, incluindo aí a autonomia administrativa. Coincidentemente no período onde o Estado buscava a efetivação de um plano de implantação de uma administração pública gerencial no Brasil.

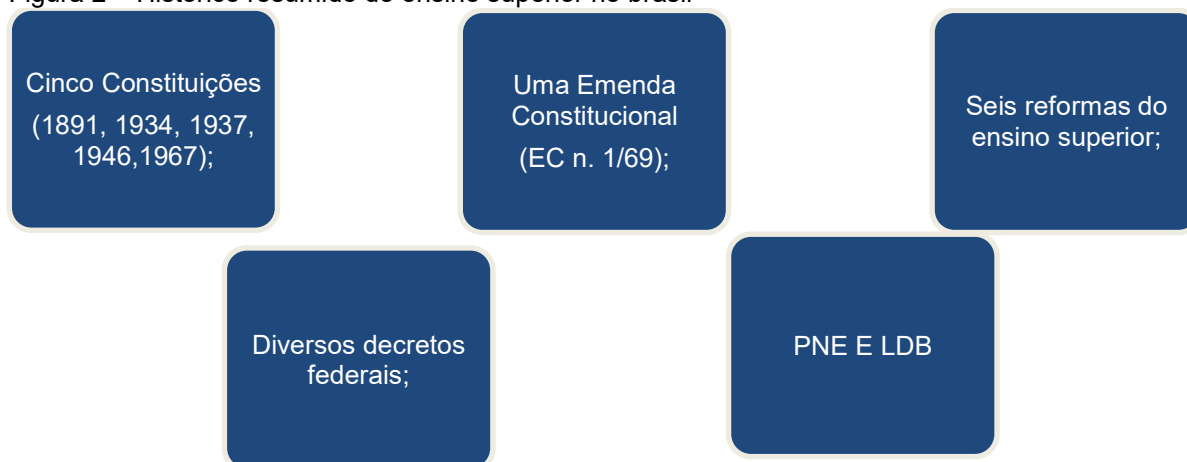
Como suporte para a emenda constitucional é criada a lei que assegura e ao mesmo tempo responsabiliza as IES públicas federais pelas decisões tomadas de forma administrativa. Cria-se um ambiente legal que ao mesmo tempo que cede a liberdade, cobrará resultados, como mostra Diniz (2015, p. 247):

Para as universidades federais, entretanto, coube a dura tarefa de conciliar essas diretrizes com a sua condição de ente autárquico federal. Desse modo, elas se lançaram aos objetivos constitucionalmente estabelecidos aos poderes públicos no campo da educação atuando sob o referido regime jurídico-administrativo geral estabelecido pela Constituição de 1988. Isto significou, principalmente, tentar desenvolver a autonomia universitária em uma ordem jurídica federal que se pauta pela concentração e verticalização das ações administrativas, ocasionando uma tensão que não raro deságua em conflitos judiciais. Assim, lides com essa natureza não tardaram a acontecer.

As universidades federais, portanto, passaram a existir em um ambiente que criou constitucionalmente as obrigações de dedicarem-se ao ensino, pesquisa e extensão. Resultados seriam baseados nesses pilares. Para a concretização desses objetivos, houve a tentativa de propor uma certa liberdade caracterizada de autonomia universitária. Ao mesmo tempo, tais instituições continuaram sendo parte da estrutura da máquina estatal brasileira. Isto, por si só, cria um ambiente limitador de exercício da inovação e da liberdade criando na verdade uma autonomia limitada.

A evolução do tratamento do ensino pelo Estado brasileiro pode ser resumida na figura 2.

Figura 2 – Histórico resumido do ensino superior no Brasil



Fonte: Própria.

Em termos administrativos, considerando que era o momento da implantação de uma lógica gerencial no Estado, Castro (2007, p. 115) resume a lógica: “Esse novo sistema administrativo, denominado gerencialismo, alterou o modelo burocrático-piramidal de administração, flexibilizando a gestão, diminuindo os níveis hierárquicos e aumentando a autonomia da decisão dos gestores.” Porém, a autora finaliza (2007, p. 140) afirmando que o modo como tem sido conduzido a lógica gerencial em termos educacionais não se aproxima da democracia educacional porque apesar de utilizar conceitos semelhantes, a estrutura estatal exige da comunidade educacional a execução de tarefas e concretização de resultados, sem uma efetiva participação do processo de formulação das políticas para a educação superior.

2.1.2.1 A gestão da Universidade Federal da Paraíba

A UFPB tem seu processo de fundação na Lei Estadual 1.366, de dois de dezembro de 1955 (PARAÍBA, 1955) sendo conhecida inicialmente como Universidade da Paraíba. Posteriormente, no ano de 1960, o órgão obteve a federalização pela aprovação e promulgação da Lei Federal 3.835, de 13 de dezembro, quando passou a ser conhecida como Universidade Federal da Paraíba, como é conhecida atualmente (BRASIL, 1960). O processo se deu pela junção da Escola de Agronomia do Nordeste e o Colégio Agrícola Vidal de Negreiros. Como as demais universidades federais, a UFPB é uma autarquia pertencente à

administração pública indireta e tem personalidade jurídica própria e goza de autonomia didática financeira, administrativa e disciplinar. As autarquias federais, como citado anteriormente, só podem ser criadas por lei específica.

Atualmente, a UFPB dispõe de quatro *campi* universitários, sendo o *Campus I* localizado em João Pessoa, o *Campus II* na cidade de Areia, o *Campus III* na cidade de Bananeiras e o *Campus IV* localizado nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto. De acordo com dados de 2012, a UFPB é a instituição do Norte e Nordeste a oferecer mais vagas em seus processos seletivos: Processo Seletivo Seriado (PSS), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e Sistema de Seleção Unificada (SISU).

De acordo com o PDI 2019-2023 (UFPB, 2019a) da instituição, a UFPB oferece 128 cursos de graduação (115 presenciais, 11 a distância e 2 sequenciais) e possui aproximadamente 37 mil estudantes matriculados. De acordo com o Índice Geral de Cursos (IGC), a UFPB apresenta nota quatro de cinco (UFPB, 2019b). Atualmente, a UFPB conta com 116 cursos de pós-graduação sendo seis de especialização, 60 de mestrado acadêmico, 12 de mestrado profissional e 38 de doutorado (UFPB, 2019a).

Institucionalmente a UFPB apresentou até o mês de outubro de 2019 (valores obtidos em novembro de 2019): 2.797 Docentes Ativos e 3.497 Técnicos-Administrativos Ativos, totalizando 6.294 profissionais em atividade na instituição, conforme pode ser observado na figura três (UFPB, 2019c).

Figura 3 – Quantitativo de Servidores da UFPB

Servidores	MESES											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Docentes Ativos	2797	2814	2786	2777	2776	2781	2775	2763	2764	2765	0	0
Técnico-Administrativos Ativos	3497	3489	3433	3392	3363	3348	3329	3277	3229	3226	0	0
Sub-Total de Servidores Ativos	6294	6303	6219	6169	6139	6129	6104	6040	5993	5991	0	0
Docentes Pensionistas	675	677	681	684	688	690	693	697	707	709	0	0
Técnico-Administrativos Pensionistas	1323	1323	1325	1328	1331	1334	1339	1343	1347	1348	0	0
Docentes Aposentados	1705	1701	1715	1720	1725	1730	1739	1735	1744	1756	0	0
Técnico-Administrativos Aposentados	2514	2514	2566	2600	2628	2640	2645	2686	2731	2750	0	0
Sub-Total de Servidores Apos. e Pens.	6217	6215	6287	6332	6372	6394	6416	6461	6529	6503	0	0
TOTAL DE SERVIDORES	12.511	12.518	12.506	12.501	12.511	12.523	12.520	12.501	12.522	12.554	0	0

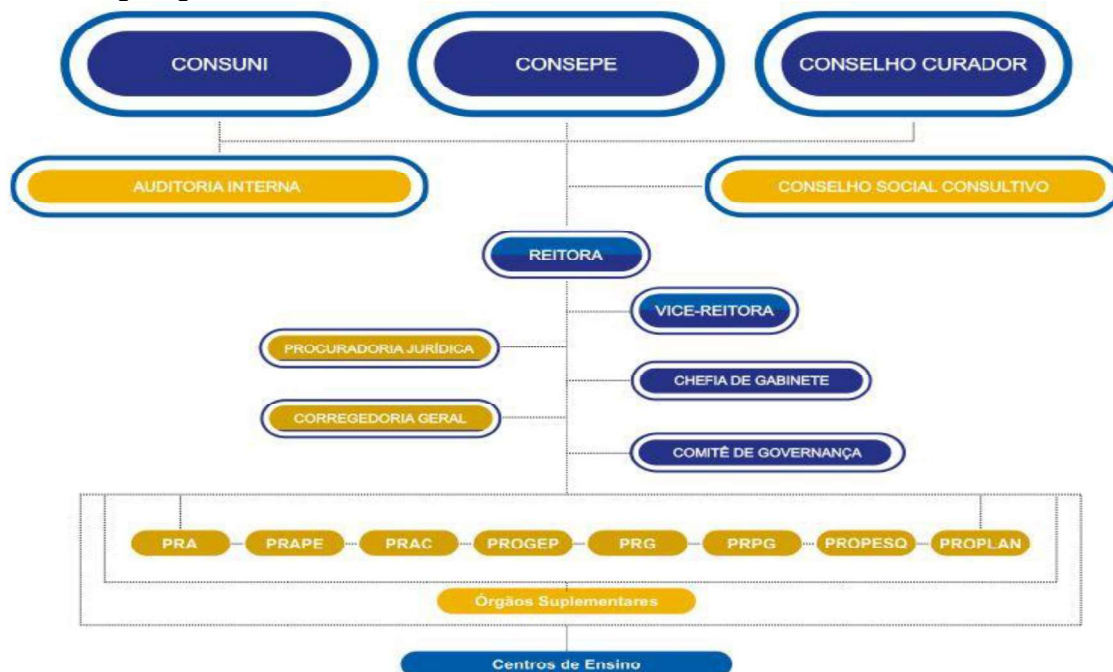
Fonte: UFPB, 2019c

Tais servidores estão distribuídos de acordo com a estrutura presente no Estatuto da UFPB, aprovado em 21 de novembro de 2002. Assim, a instituição é composta por: Assembleia Universitária, Órgãos da Administração Superior, Órgãos da Administração Setorial, Órgãos Suplementares, Órgãos de Apoio Administrativo. De acordo com o mesmo estatuto, fazem parte da Administração Superior o Conselho Universitário (CONSUNI). Conselho Superior de Ensino Pesquisa e

Extensão (CONSEPE), Conselho Curador e Reitoria, esta última como órgão executivo (CONSUNI, 2002).

De acordo com o mesmo estatuto, a Reitoria manterá órgãos auxiliares de direção superior, são eles: Pró-Reitoria de Administração (PRA), Pró-Reitoria de Graduação (PRG), Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPG), Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PRAC). Atualmente, a PROPLAD é conhecida como PROPLAN, a PRPG ficou sendo exclusivamente a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e a estrutura organizacional da UFPB passou a dispor de outras três Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ), Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). A designação dos Pró-reitores é de escolha da Reitoria (CONSUNI, 2002). O organograma da instituição pode ser observado na figura quatro.

Figura 4 – Organograma Geral da UFPB



Fonte: (UFPB, 2019a)

A UFPB, como parte da estrutura do Estado brasileiro, acompanha o processo de fim da estrutura burocrática e início da estrutura gerencial com foco na gestão democrática. Surge pouco antes do início do período da ditadura quando o ensino voltou a ser considerado como estratégia de Estado. E nos anos 90 acompanhou as definições e regras impostas legalmente pela abertura gerencial na cobrança de metas através do PDI. Como qualquer organização a instituição conta

com um corpo de profissionais de áreas meio e áreas fim e uma estrutura organizacional que possibilita a execução de suas atividades.

2.2 A gestão de projetos no contexto das organizações públicas

2.2.1 Gestão de projetos: aspectos conceituais e metodológicos

Tendo como base o exposto pelas reformas administrativas, o histórico de criação de ministérios e de secretarias, seja para a implantação da burocracia weberiana ou para combatê-la, até a introdução da administração pública gerencial, é possível perceber que o Brasil tem a proposta de trazer algo novo num determinado período de tempo, o que leva a uma semelhança com a gestão de projetos. A ideia de romper com uma cultura existente e entregar uma nova estrutura que, em teoria, traria um funcionamento aperfeiçoado da máquina pública. Os autores Manfio e Lacerda (2016, p. 19, apud Shenhar & Dvir, 2007; Cleland, 1994) argumentam que a inovação em produtos e serviço têm tomado um papel importante na estratégia das organizações gerando vantagens competitivas, desta forma as operações rotineiras têm cedido espaço para os projetos (2016, p. 19, apud Shenhar & Dvir, 2007; Cleland, 1994). É possível imaginar que este movimento ocorra nas organizações privadas e públicas. O projeto também pode se diferenciar de uma atividade rotineira, de acordo com Menezes (2018, p. 25) observando os objetivos, horizonte temporal, segurança de permanência, cronologia, conhecimento prévio do trabalho, abrangência, prazos, orçamento e controle da qualidade.

O projeto é uma estrutura de gestão atualmente utilizada nas organizações públicas e privada que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes em diversas áreas para concretizar os objetivos. A gestão de projetos propõe um gerenciamento que dá suporte à tomada de decisão, em especial quando se priorizam os projetos que receberão foco e na fase de execução destes, o que possibilita a correção de falhas através do controle constante (SIEDSCHLAG; DA SILVA JUNIOR; ALVES, 2016, p. 6). Os autores completam afirmando que “(...) por meio da definição da estratégia, dos objetivos, metas e planos de ação surgem os projetos e com eles a necessidade de gerenciamento e acompanhamento por área específica capaz de orientar para a correta execução.” (2016, p. 13).

Para iniciar um diálogo sobre a gestão de projetos é necessário, antes de tudo, o domínio de alguns conceitos básicos, como o que é um projeto, o que é o gerenciamento de projeto. Para esta construção teórica, será utilizado como destaque conceitos do Guia *PMBOK*⁴ visto que é um material completo e reconhecido sobre o tema, estes conceitos serão intercalados com outras visões teóricas sobre a GP. De acordo com a sexta edição do Guia *PMBOK* (PMI, 2017, p. 542):

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. Temporário não significa necessariamente que um projeto tem curta duração. O fim de um projeto é alcançado quando os objetivos são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. A decisão de encerrar um projeto requer aprovação e autorização de uma autoridade apropriada.

No projeto, portanto, são percebidos os objetivos finais, que podem ser produtos ou serviços, é delimitado um tempo de realização e é realizado um planejamento específico para que o objetivo seja atingido. Projetos acontecem diariamente dentro das organizações públicas ou privadas mesmo que não tenham essa definição, porém podem ser confundidos com atividades e realizações das áreas organizacionais. De acordo com Menezes (2018, p. 12): “Atividades são rotineiras, possuem ciclos curtos de duração, são desenvolvidas por apenas um indivíduo, são bem conhecidas, não têm cronologia muito acentuada.” O que diferencia o projeto de uma atividade rotineira organizacional é a percepção desses dois elementos, inovação e tempo delimitado. Por inovação pode-se pensar em algo como o lançamento de um produto novo ou criação de uma nova área, e por tempo delimitado o prazo final para a entrega do objetivo.

A ideia de limitar um esforço percebido como projeto é o planejamento focado e o controle dos resultados, saber de forma possivelmente mais precisa a eficácia do que foi realizado. De acordo com Siedschlag, Da Silva Junior e Alves, (2016, p. 13) as atividades relacionadas ao planejamento estratégico organizacional se caracterizam como sendo atividades operacionais e projetos, sendo as primeiras

4 Em meados do século XX, os gerentes de projeto começaram a buscar o reconhecimento do gerenciamento de projetos como profissão. Um aspecto desse trabalho envolveu obter um acordo sobre o conjunto de conhecimentos (*BOK*, sigla em inglês de “*body of knowledge*”) em gerenciamento de projetos. Este conjunto de conhecimentos acabou ficando conhecido como Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*PMBOK*). O *Project Management Institute* (*PMI*) produziu uma linha de base de gráficos e glossários para o *PMBOK*. Os gerentes de projeto logo perceberam que nenhum livro sozinho poderia conter o *PMBOK* inteiro. Portanto, o *PMI* desenvolveu e publicou Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*PMI*, 2017, p.1).

caracterizadas pela gestão das ações táticas e de forma contínua, já os projetos se caracterizam pelo impacto necessário com tempos de começo e de concretização pré-definidos. Menezes (2018, p. 13) resume explicando que as organizações em geral encontram-se num estágio híbrido de atividades de rotina e atividades inovadoras que buscam a melhoria dos processos.

O conceito de projetos não deve ser confundido com o gerenciamento de projetos. Este último é o ato de aplicar o que se conhece, as técnicas e os processos conhecidos para gerenciar atividades que possam ser inseridas em projetos. Como mostra o Guia *PMBOK* (PMI, 2017, p. 542):

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto.

Tem-se assim dois conceitos fundamentais, inicialmente, o que seria Projetos, um esforço temporário que busca entregar um resultado único e a ação de administrá-los, o gerenciamento de projetos. As atividades realizadas pelas organizações ou pessoas que utilizam os conhecimentos para gerenciar as iniciativas com começo, meio e fim que busquem entregar algo novo se encaixam no gerenciamento de projetos, ou seja, gestão de projetos significa planejar, coordenar, liderar e controlar recursos para concretizar o objetivo de um projeto (CLEMENTS, 2013, p. 13.)

O gerenciamento de projetos também compreende limitações para sua execução, a perceber no Guia *PMBOK* (PMI, 2017, p. 542) “As circunstâncias do projeto influenciarão como cada processo de gerenciamento de projetos é implementado e como as restrições do projeto são priorizadas.”. A realidade organizacional é levada em consideração na hora da decisão sobre utilização ou não da gestão de projetos.

O gerenciamento de projetos não se aplica em diferentes momentos sem um pensamento autocrítico necessário. Ao comentar das circunstâncias do projeto que motive a organização, é aberta uma gama de possibilidades, desde perfil organizacional, como por exemplo, se é uma organização pública ou privada, o tempo, o resultado que se almeje, os recursos humanos e financeiros. Assim, o gerenciamento de projetos se abre para ser utilizado por quem queira utilizar suas técnicas na forma que convém aos objetivos, perfis organizacionais e realidades. Kerzner (2017, p. 108) resume afirmando que: “Atualmente, a gestão de projetos é

reconhecida como uma série de processos que pode ser usada em cada projeto, independente de sua duração ou complexidade, do valor do projeto ou da sua exposição a riscos.”.

Ao abordar gerenciamento de projetos na administração pública, De Almeida Junior et al. comentam que “muitas vezes o gerenciamento de projetos é realizado apenas no âmbito de um departamento específico, sem o envolvimento e divulgação para todo o corpo funcional do órgão, (...)” (2014, p. 3307). Os autores completam, de acordo com seu estudo, que “(...) pode-se considerar que a utilização da metodologia de Gestão por Projetos tem alcançado relativo grau de êxito na Administração Pública, (...)”. O uso de projetos e de gerenciamento de projetos já vem sendo utilizado na gestão pública brasileira.

Pela própria questão temporal relacionada, percebe-se que os projetos se delimitam em ciclos, no caso o Ciclo de Vida do Projeto, como define o *PMBOK* (PMI, 2017, p. 547):

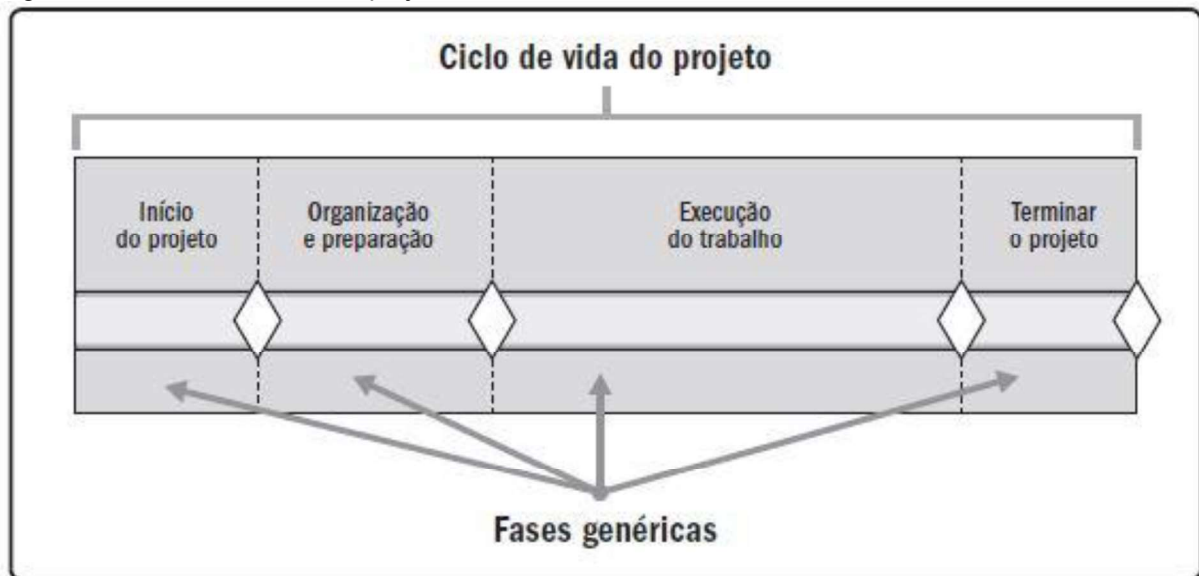
Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. A fase de um projeto é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas. As fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas. Os nomes, a quantidade e a duração das fases do projeto são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas no projeto, pela natureza do projeto em si e sua área de aplicação. As fases têm prazo definido, com um ponto de início, fim ou controle (às vezes denominado como revisão de fase, ponto de verificação, marco ou outro termo semelhante). No ponto de controle, o termo de abertura do projeto e os documentos de negócios são reexaminados com base no ambiente atual. Na ocasião, o desempenho do projeto é comparado com o plano de gerenciamento do projeto para determinar se o projeto deve ser alterado, encerrado ou continuado conforme planejado.

É possível perceber como o gerenciamento de projetos é amplo e se mostra adaptável tanto às necessidades quanto às limitações organizacionais, sendo fixo apenas o início e o fim.

De acordo com o guia, até mesmo as fases podem sofrer alterações de tempo, exigência ou de sobreposição sempre se levando em consideração o projeto em si, como a organização responsável por ele. Ao mesmo tempo, entende-se que além de início e fim delimitados, os projetos devem compreender alguma lógica de controle tanto intermediária quanto final onde será confrontado o que foi pretendido com o que foi atingido e o projeto poderá, em caso de um controle intermediário, sofrer alterações ou até mesmo não conseguir ser concretizado. Clements (2013, p. 8) põe luz a necessidade de observar o projeto para conhecer a duração do seu ciclo de vida quando afirma: “A duração temporal de cada fase e seu nível de

esforço irão variar dependendo do projeto específico.”. O ciclo de vida de um projeto genérico pode ser visualizado de acordo com a figura cinco:

Figura 5 – Ciclo de vida de um projeto



Fonte: *PMBOK* (PMI, 2017, p.548)

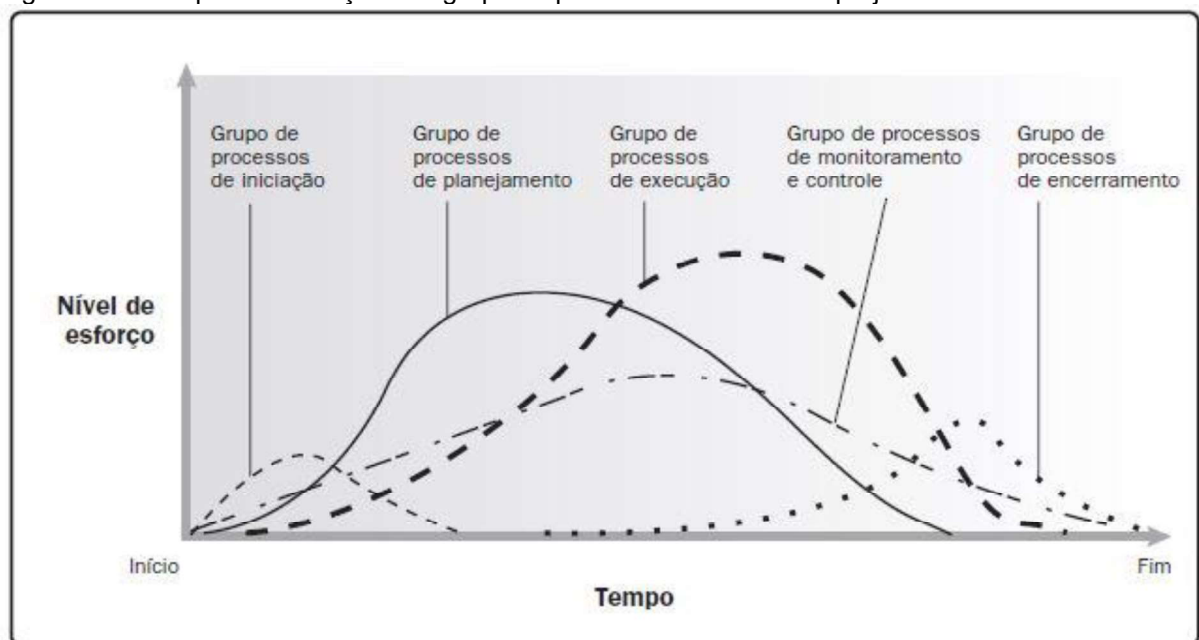
Os autores Silveira, Sbragia e Kruglianskas comentam alguns fatores condicionantes para a maturidade em GP que envolvem o ciclo de vida. Os autores afirmam que o fator pessoas, por exemplo, reúne um grupo de quesitos que estão presentes durante o ciclo de vida de um projeto e que podem ser resumidos nos conceitos de equipe, liderança, competências e certificações (2013, p. 578). Com relação a tecnologia como fator condicionante afirmam que esta pode trazer boa governança ao fornecer: “as informações e indicadores-chaves de desempenho durante o ciclo de vida e na etapa de pós-morte de todos os projetos.” (2013, p. 580). Por fim, os autores comentam que é necessário que durante todo o ciclo de vida do projeto é necessário medir a satisfação dos clientes aliando as expectativas destes com os objetivos estratégicos (2013, p. 580).

Semelhante às fases, mas que não devem ser confundidos com elas, estão os grupos de processos de gerenciamento de projetos, como citado no *PMBOK* (2017, p. 555): “Os Grupos de Processos não são fases do projeto. Se o projeto estiver dividido em fases, os processos nos Grupos de Processos interagem dentro de cada fase.”. Os grupos de processos existem para padronizar o trabalho que é executado pelo gerenciamento de projetos, pois este padrão de trabalho descreve os processos que são utilizados pelo gerenciamento de projetos para cumprir os objetivos do projeto (PMI, 2017, p. 555).

O Guia PMBOK atualmente divide os grupos de processos em cinco, sendo eles: Grupo de Processos de Iniciação, Grupo de Processos de Planejamento, Grupo de Processos de Execução, Grupo de Processo de Monitoramento e Controle e Grupo de Processo de Encerramento (PMI, 2017, p. 554).

- **Iniciação:** envolve os processos necessários para definir um novo projeto;
- **Planejamento:** envolve a definição dos recursos, aprimoramento dos objetivos, destrinchar as ações necessárias;
- **Execução:** são os processos necessários para que os objetivos do projeto sejam concretizados;
- **Monitoramento e Controle:** são os processos realizados para o acompanhamento do cumprimento das etapas e concretização dos objetivos estabelecidos;
- **Encerramento:** são as atividades envolvidas na finalização formal do projeto, com entrega do produto final e relatórios de encerramento.

Figura 6 – Exemplo de interações de grupo de processo dentro de um projeto ou fase



Fonte: PMBOK (PMI, 2017, p.555)

De acordo com a figura seis é possível extrair algumas questões. Quanto ao nível de esforço, os grupos de processos de planejamento e execução necessitam de maior dedicação o primeiro por conta da necessidade de recursos humanos e o segundo para os humanos e financeiros através das execuções práticas do projeto. Já os grupos de Iniciação e de Encerramento apresentam um nível menor, mas não desnecessário de recursos porque são etapas mais focadas na documentação,

como a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ou da análise dos resultados concretizados pelo projeto. O grupo de processos de controle com relação ao esforço, acompanha os quatro grupos anteriores. Seu esforço é relativamente menor nos grupos de iniciação e encerramento e aumenta gradualmente no planejamento e execução devidos às maiores interações e atividades realizadas por estes grupos de processo que exigem também maior controle.

Quanto à variável tempo, antes de tudo é necessário perceber que praticamente todos os grupos de processos interagem em algum momento, excetuando-se o grupo de iniciação e o grupo de encerramento. Entre estes últimos há quase uma entrega de um grupo para outro. Porém, existe interação do planejamento com os grupos de processos de iniciação e daquele com os de execução. Isto porque um projeto, é composto por diversos processos e atividades, algumas podem ser iniciadas ou finalizadas entregando resultados para o próximo. Não é necessário o fim da iniciação para iniciar o planejamento, nem o fim completo deste para iniciar a execução. Da mesma forma não é necessário o encerramento para o controle posterior, este existe em todas as etapas. A variável tempo também nos mostra que para o gerenciamento de projetos a maior parte do tempo será dedicada aos grupos de planejamento, execução e monitoramento e controle, muitas vezes em uníssono.

Seria errado concluir que se planeja primeiro para depois iniciar a execução. Na verdade, dedica-se um tempo considerável ao planejamento e o gerenciamento do projeto que dirá quando iniciar a execução pelos processos possíveis deste último grupo. Por fim, percebe-se que o grupo de processos de monitoramento e controle permeia todo o projeto. Há uma constante análise dos recursos utilizados e resultados atingidos entre as diferentes entregas, controlam-se dispêndios e faltas de recursos ou até mesmo necessidade de encerramento do projeto. Quanto ao grupo de monitoramento e controle, Pisa e De Oliveira (2013, p. 5) afirmam que: “A natureza integradora do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos (...)”.

Além dos grupos de processos que ajudam a entender de forma sucinta as etapas de um projeto, o Guia *PMBOK* (PMI, 2017, p.553) também expõe as dez áreas do conhecimento que possivelmente serão utilizadas na realização de qualquer projeto:

As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são campos ou áreas de especialização que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos. Uma área de conhecimento é um conjunto de processos associados com um tema específico em gerenciamento de projetos. Essas 10 áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes. As necessidades de um projeto específico podem requerer áreas de conhecimento adicionais.

Essas áreas podem e devem ser utilizadas nos diferentes grupos de processos em momentos variados dependendo da natureza do resultado final que se almeja ser entregue pelo projeto. Uma ou outra área também pode ser mais ou menos exigida, assim como não é obrigatório que todas estejam presentes em todos os projetos.

As áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos são necessidades identificadas na maior parte dos projetos realizados. Podem ocorrer em mais de um grupo de processo e em mais de uma fase do projeto. Novamente a definição abre a possibilidade de adaptação ao mostrar que não necessariamente todas as áreas do conhecimento serão necessárias e dando a possibilidade de uma ou outra ser mais importante para a concretização do objetivo final. Como afirma Gerardi (2012, p. 21): “a clareza, a consistência e a adesão às funções específicas de cada um no projeto são ainda mais importantes do que as pessoas que ocupam cada posição.” Ou seja, as áreas do conhecimento devem trabalhar em função dos projetos e seus objetivos e não o contrário.

É possível perceber que tais áreas se assemelham à organização de uma empresa e Yanzer Cabral, Monte Blanco e Figueiredo ao estudar a implantação de um EGP em uma instituição de ensino federal, resumem: “as dez áreas de conhecimento definidos pelo *PMBOK*: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas.” (2017). Clements resume ao afirmar que: “Completar com êxito o projeto requer terminar o escopo de trabalho dentro do orçamento e de um período estipulado enquanto é administrada a utilização de recursos, atendendo às especificações de qualidade e administrando riscos (...). (2013, p. 7).

Na GP é importante também o momento de identificação das partes interessadas no projeto. De acordo com o *PMI* (2017, p. 550):

Uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas do projeto podem ser internas ou externas ao projeto, e podem estar envolvidas ativamente ou passivamente, ou não estar cientes do projeto. As partes interessadas do projeto podem ter um impacto positivo ou negativo no projeto, ou ser impactadas de forma positiva ou negativa pelo projeto.

Ou seja, as partes interessadas são todo o grupo social que circula o projeto, sejam a própria organização, ou organizações externas, pessoas que participam do projeto ou que não participam, ou mesmo as que estão alheias ao projeto. Dependendo do tamanho de um projeto, pensando em uma obra pública numa determinada localidade, por exemplo, diversas pessoas, estarão alheias ao que está acontecendo, não serão afetadas pelo projeto final, mas os recursos partiram de seus impostos, por exemplo. Assim, as partes interessadas, mesmo que alheias, e não afetadas, representam uma parte que precisa ser comunicada ou mesmo serem consideradas nos riscos possíveis de um projeto. Ao citar um projeto de sistema de informação, Clements (2013, p. 4) resume: “o termo cliente pode tomar uma definição mais ampla, incluindo não apenas o patrocinador do projeto (a administração da empresa), mas também outras partes interessadas (*stakeholders*), (...)”.

Outros pontos que podem interferir no projeto e no seu gerenciamento e que devem ser levados em consideração são os Fatores Ambientais das Empresas (FAE) e os Ativos dos Processos Organizacionais (APO). Estes dois elementos funcionam quase como uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do projeto em si. De acordo com o *PMI* (2017, p. 557) os FAE “Os FAEs originam-se do ambiente externo ao projeto e com frequência estão fora da empresa. Esses fatores referem-se às condições fora do controle da equipe do projeto que influenciam, restringem ou direcionam o projeto.”.

Já os APO, segundo o *PMI* (2017, p. 557):

Os APOs são internos a empresa. Podem ter origem na própria empresa, em um portfólio, programa, outro projeto ou uma combinação dessas origens. Os APOs são os planos, processos, políticas, procedimentos e as bases de conhecimento específicas da organização executora e por ela usados. Esses ativos influenciam o gerenciamento do projeto.

Como foi mostrado, os projetos devem sempre levar em consideração além do seu resultado final e seu tempo definido, os recursos. Os recursos envolvem além de uma estrutura de capital dedicada ao projeto e de recursos humanos, mas também o ambiente tanto organizacional como o ambiente empresarial no qual o projeto está inserido no momento de sua realização.

Dentro de um ambiente público, os FAEs e APOs tem uma especial importância pelo impacto que podem causar, não apenas na instituição como na sociedade como mostram De Almeida Junior et al.: “(...) constituem questões de grande relevância para o sucesso dos projetos governamentais e, por consequência,

para a melhoria dos resultados apresentados à sociedade pelo Estado. (2014, p. 3290)". A GP não é uma área comum nas estruturas organizacionais da empresa, mas ao mesmo tempo não é desconhecida. Além disso, é uma prática que envolve diversas áreas de conhecimento presentes nos ambientes organizacionais. O resumo dos conceitos destacados sobre gerenciamento de projetos pode ser observado no quadro um.

Quadro 1 – Resumo dos conceitos de gerenciamento de projetos

CONCEITO	DEFINIÇÃO
Ciclo de Vida	Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão.
Grupos de Processo	Padronizar o trabalho que é executado pelo gerenciamento de projetos.
Áreas do Conhecimento	São necessidades identificadas na maior parte dos projetos realizados.
Fatores Ambientais das Empresas	Condições fora do controle da equipe do projeto que influenciam, restringem ou direcionam o projeto.
Ativos dos Processos Organizacionais	São os planos, processos, políticas, procedimentos e as bases de conhecimento específicas da organização executora e por ela usados.
Fonte: Adaptado de <i>PMI</i> (2017).	

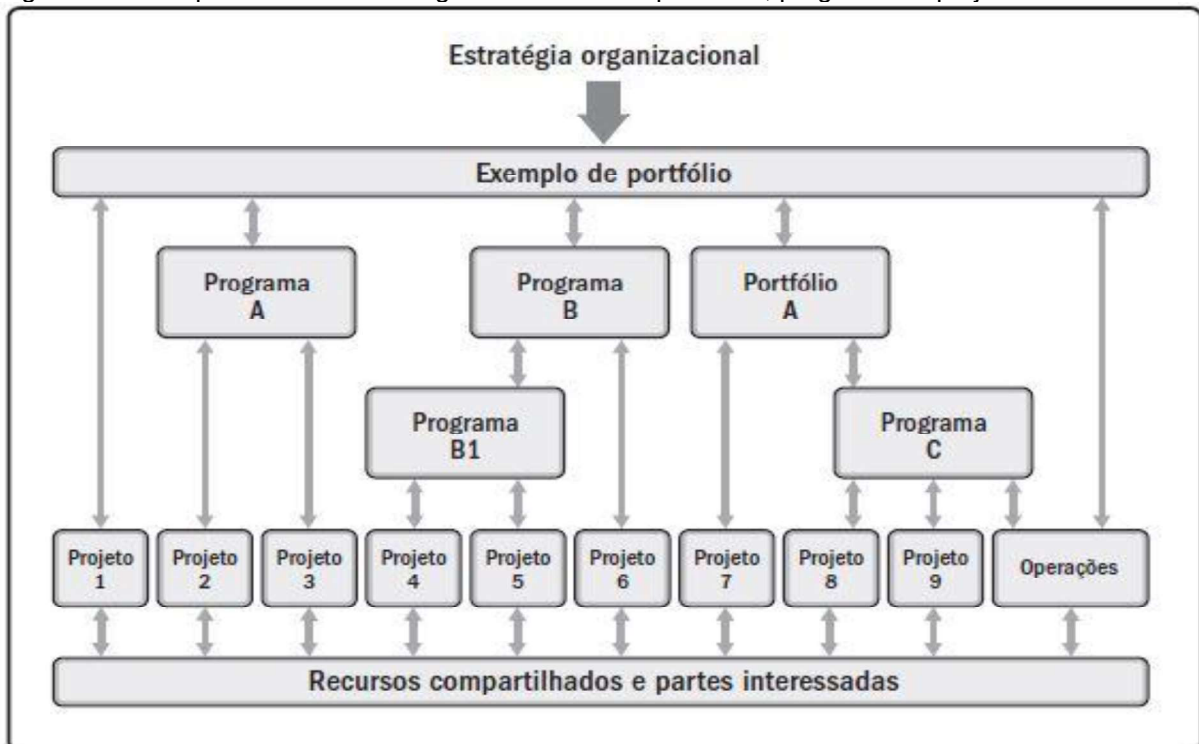
2.2.2 Escritório de gestão de projetos: propostas e experiências

A GP é útil para um projeto único ou de diversos projetos ao mesmo tempo e existem alguns ambientes organizacionais que demonstram necessidade e competência para essa estruturação. Estes projetos podem ou não estar conectados, ser do mesmo perfil ou área de interesse. Por este motivo, o estudo da GP também aborda este tipo de necessidade. Considerando que as instituições públicas, as IES por exemplo, apresentam uma grande quantidade de profissionais, atividades e circulação de recursos, vê-se nesse ambiente a necessidade ou possibilidade de utilização do conhecimento sobre mais de um projeto.

Para a compreensão e diferenciação, são eles: programas e portfólio. De acordo com o *PMI* (2017, p. 543), a definição de programas é a seguinte: "Um programa é definido como projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionadas, gerenciadas de modo coordenado visando a obtenção de benefícios (...)". Já um portfólio *PMI* (2017, p. 15): "Um portfólio é definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados de forma coordenada para alcançar objetivos estratégicos.

Para ilustrar a relação entre programa e portfólio, o *PMI* (2017, p. 544) traz o seguinte exemplo que é apresentado na figura sete.

Figura 7 – Exemplo de interfaces de gerenciamento de portfólios, programas e projetos



Fonte: *PMI* (2017, p. 544)

Um programa é uma reunião de projetos distintos. Mas que por conta de sua natureza, seja de resultados, ou de necessidade de recursos, apresentam necessidades em comum. A reunião de projetos sobre um programa contribui para uma melhor gestão de recursos, por exemplo, com relação às aquisições ou ao uso de recursos humanos. O conceito de portfólio está mais relacionado com os objetivos organizacionais para através da gestão do portfólio tornar mais eficiente a alocação de recursos, porém é uma forma de controlar todos os projetos, e portfólios de uma organização para que estes evoluam em uníssono na questão dos resultados e qualidade evitando assim que um projeto esteja com desempenho muito acima ou muito abaixo dos demais.

É importante compreender o conceito e a diferença de programas e portfólios para que se compreenda o conceito de EGP ou *Project Management Office* (PMO). Não necessariamente todas as organizações terão diversos projetos, programas e portfólios como mostrou a figura sete, porém numa possibilidade de existir, é indicado que a organização busque estes conceitos para que consiga atingir seus objetivos. Em algumas instituições, os projetos são gerenciados por um setor independente e fixo, o EGP (DE CARVALHO, 2016, p.72).

Já o EGP, independente da organização, pode apresentar uma estrutura dividida em programas e portfólios. De acordo com a 6ª edição do *PMBOK* (PMI, 2017, p. 48):

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Percebe-se, assim, que o EGP é um conceito útil para uma organização que utilize ou tenha a possibilidade de se estruturar em diferentes projetos. O EGP é uma forma de organizar os projetos realizados pela organização de uma forma direta e executando determinados projetos ou indiretamente funcionando como uma consultoria. É possível perceber a diferença entre o EGP e os conceitos de portfólio ou programas, por exemplo. Este último reúne projetos semelhantes no conteúdo, o anterior é a amostra do trabalho da organização com projetos. Já EGP segue a lógica da forma, é a reunião e assessoramento das práticas de projetos dentro de um ambiente organizacional. Desta forma, de acordo com Gerardi (2012, p. 28): o PMO deve estar muito mais preocupado com o modo como um projeto é executado, impondo padrões, melhores práticas e criando um processo consistente para os projetos.

De acordo com o *PMBOK* (PMI, 2017, p. 48), os EGP podem ser divididos em três formas: os de suporte com caráter mais consultivo, os de controle que dão suporte e cobram conformidade e os diretivos que assumem a execução dos projetos organizacionais. Como explica o *PMBOK* (PMI, 2017, p. 48) “Os projetos apoiados ou administrados pelo EGP podem não estar relacionados, exceto por serem gerenciados conjuntamente. A forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização que ele apoia.”.

Figura 8 – Formas de escritório de gestão de projetos

Suporte com caráter mais consultivo;

De controle que dão suporte e cobram conformidade;

Diretivos que assumem a execução dos projetos organizacionais.

Fonte: Própria.

O EGP funciona como um ambiente dinâmico que existe para consolidação da gestão de projetos organizacionais além de buscar a concretização das

estratégias da instituição. É um setor que busca consolidar uma nova forma de cultura na organização fugindo de uma estrutura hierárquica tradicionalista e que passa mais autonomia para os gestores de projetos. (DE CARVALHO, 2016, p.73). O EGP existe como ambiente que busca a facilitação entre os objetivos estratégicos da organização e os projetos responsáveis, ao mesmo tempo em que traz uma nova perspectiva sobre hierarquia nas instituições.

Os autores Yanzer Cabral, Monte Blanco e Figueiredo ao estudar a aplicação de um EGP em uma IES federal de ensino resumem (2017):

Um Escritório de Projetos é uma estrutura organizacional que permite reunir todo o portfólio de forma a conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades dos projetos da melhor forma possível, de acordo com o plano estratégico da instituição e de forma integrada.

No contexto da gestão pública De Carvalho (2016, p.73) completa afirmando que o EGP é uma parte da estrutura organizacional que existe em paralelo, devendo ser especializado e independente para cuidar da gestão integral dos projetos. A importância de um EGP em uma organização pode ser resumida por Menezes (2018, p. 265): “A implantação de um Escritório de Projetos pode ser desafiadora, mas muitas organizações, de vários portes, perceberam a importância de montar estas estruturas de suporte e desenvolvimento de projetos.”.

2.2.3 A gestão de projetos e a administração pública brasileira

A administração pública brasileira tem buscado novas formas de se mostrar competitiva e relevante. O acréscimo do princípio constitucional da Eficiência que passou a acompanhar os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade, demonstra um interesse do Estado em atingir os resultados com menos recursos, atraindo investimentos e dando estabilidade administrativa para a população que recebe os serviços do Estado. O Brasil acompanha, então, uma corrente global de foco em uma administração mais gerencial que se aproxime mais das práticas das empresas privadas e diminua o desgaste da burocracia (REIS, 2014, p.108).

Uma ferramenta que pode ser destacada nesse novo quadro é a gestão de projetos. Desde os Planos Plurianuais (PPA) ao próprio PAC pode-se dizer que a administração pública brasileira é cercada pela gestão de projetos. Segundo Reis (2017):

Verifica-se que a cultura de gerenciamento de projetos tem se consolidado progressivamente nos gestores públicos, os quais já percebem mais significativamente as diferenças entre projetos e atividades de rotina, como os diferentes procedimentos a serem adotados quando da efetiva execução.

Neste panorama, pode-se questionar o que são projetos e o que são atividades contínuas da Administração Pública. Se, como foi exposto anteriormente, o projeto é algo que busca entregar algo inovador e num determinado período de tempo, é possível pensar que as alterações no funcionamento da máquina pública tenham a lógica da Gestão de Projetos e que ao final da concretude dos seus planos, impere o que foi desenvolvido ao longo daquele período, como mostra Reis (2017):

As formas de concretizar os objetivos institucionais, leva-se em consideração a influência do ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças, assim como das forças e fraquezas internas detectadas pela análise organizacional. Nesse sentido, as estratégias representam o caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência ao longo do tempo e são operacionalizadas por meio das diretrizes. Excepcionalmente, pode existir estratégia não desdobrável, onde a implementação é realizada por meio de projeto.

É possível perceber que a gestão de projetos é uma importante estrutura organizacional para as empresas privadas e públicas na melhoria dos mais diversos indicadores, sejam eles os de eficácia, efetividade, economicidade e eficiência. Essa estrutura possibilita o avanço de organizações seja na sua efetividade, eficácia, qualidade e prestação de contas. De Carvalho (2016, p. 74) comenta que um dos melhores resultados que a introdução das técnicas e ferramentas da gestão de projetos na administração pública focada em resultados é a otimização do desempenho organizacional.

Os autores Esteves e Falcoski afirmam que: “Os sistemas de gestão de projetos nos escritórios das universidades ainda são, em sua maioria, informais ou pouco estruturados, não atendendo a complexidade e quantidade de projetos realizados.” (2013, p. 545). Porém, pode-se perceber ações esporádicas e espaçadas do uso do gerenciamento de projetos, seja na Federação, nos Estados ou nos municípios.

Exemplo de utilização da gestão de projetos no âmbito federal é o PAC. Lançado em 2007 o programa reúne uma série de projetos, visto que têm, em teoria, prazo definido e um produto específico para entrega. Geralmente relacionados com obras de engenharia, o PAC pode ser considerado uma tentativa da construção de um programa de projetos, porém a falta de experiência da administração pública na

utilização das técnicas de GP trouxe problemas na concretude dos impactos almejados pelo programa, como mostra Pisa e De Oliveira:

A experiência, ou a falta dela, deixou claros os principais gargalos na gestão do PAC as quais se enumeram pela: (i) falta de gente qualificada para elaboração, avaliação e gestão de projetos, nos três níveis de governo; (ii) falta de uma metodologia para elaboração e gestão de projetos integrados com ações de engenharia, ações sociais e ações ambientais; (iii) a falta de recursos (não previstos inicialmente) para contratação e elaboração de planos e projetos integrados; (iv) falta de registro de propriedade de imóveis públicos (não averiguadas antes das licitações); e, (v) existência de normas de regularidade fiscal que impedem o repasse de recursos a alguns municípios carentes, em débito com a Lei de Responsabilidade Fiscal. (2013, p.10).

Percebe-se, assim, que o PAC é uma iniciativa que busca e tenta ser movida por projetos, porém por deficiência da própria estrutura de governo, seja na preparação dos agentes, na vontade política em adiantar a fase de planejamento ou uma previsão realista, impedem que a ideia seja corretamente executada trazendo resultados satisfatórios para os usuários. Os projetos são sempre passíveis de riscos ou erros, porém, dentro do caso do PAC, mais tempo nas fases iniciais e nos grupos de processos de iniciação e planejamento, poderiam ter trazido maior eficiência para o programa como um todo.

Não existem exemplos do uso da GP apenas no âmbito da administração pública federal, também é possível encontrar exemplos na gestão municipal, demonstrando que a administração pública, em suas três esferas, tem se dedicado a evolução para a administração gerencial. Um exemplo, no âmbito municipal, ocorreu na cidade de Curitiba durante a gestão de 1997-2000. A gestão propôs uma estruturação da gestão pública em um portfólio de projetos. Além disso, foi proporcionado aos agentes públicos capacitação para conseguir responder às demandas.

A prefeitura da cidade lançou mão de uma gestão matricial, diretamente relacionada à gestão de projetos. Isto proporcionou uma administração voltada para o resultado e para a qualidade das ações além de uma redução no uso de recursos, inclusive humanos. A prefeitura também foi capaz de inovar ao utilizar ferramentas de gestão de projetos, ampliando a função de controle através do uso do *MS-Project*. Este contexto não é de simples transição para a teoria de gestão de projetos, ou das práticas da iniciativa privada, em sentido mais amplo, para a administração pública, como explica Giacomini (2001, p. 212):

A cautela manda concordar com Peter Drucker, que teria dito que, às vezes, a matriz é diabolicamente difícil de implantar. Talvez seja ainda mais difícil no âmbito das organizações públicas, nas quais a categoria poder é mais

presente e seu manejo mais complexo. De qualquer forma, não se pretende propor a ideia como modelo a ser seguido. O que se pode dizer é que, não obstante as dificuldades apontadas, o processo em curso em Curitiba é parte importante de uma estratégia global e vitoriosa de melhoria da capacidade de governar a cidade.

Dentro do contexto de Curitiba, foi construído uma nova estrutura para a organização das iniciativas da prefeitura, uma estrutura baseada na ideia de projetos, onde os resultados são priorizados e onde é destacada a importância da atividade de cada servidor ou etapa de processo, que esse precisa entregar no prazo, e algo de qualidade, porque na etapa seguinte o trabalho de outros, dependerá do anterior.

A lógica da GP mostra como essa ferramenta pode estar ligada com a ideia da eficiência, atingir os resultados com a máxima qualidade, porém utilizando o mínimo de recursos:

A principal finalidade desta disciplina é a de promover, no caso do Governo Federal, a redução do custo Brasil, o aumento da competitividade e as melhorias das relações no Estado, proporcionando maior produtividade empreendedora do setor público com eficiência, eficácia e efetividade para a sociedade. (VIANA, 2012, p. 3).

Assim, ganha a administração e ao mesmo tempo ganham os cidadãos que irão receber a entrega de novos serviços ou produtos pelos entes públicos.

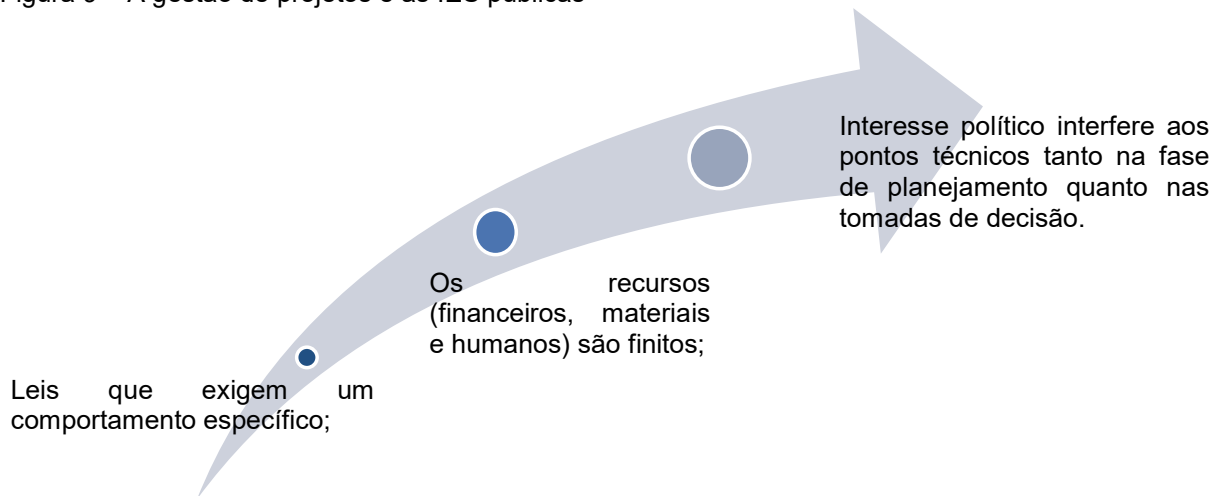
Apesar disso, é necessário que as diretrizes da gestão de projetos sejam alteradas e inseridas no contexto específico que as organizações públicas precisam (DE CARVALHO, 2016, p. 74). A relação pode ser considerada válida, mas é necessário lembrar que a Administração Pública e as organizações privadas apresentam suas diferenças fundamentais que não podem ser alteradas. Nem por isso o Estado deve deixar de utilizar práticas que pareçam ser positivas para a melhoria do seu funcionamento. O ideal é a adaptação das ferramentas para o modelo público de administração. Pisa e De Oliveira (2013, p. 8) expõem essas diferenças:

As diferenças intrínsecas entre empreendimentos públicos e privados devem ser identificadas e levadas em conta tanto na etapa de idealização bem como na implantação de escritórios de projeto, formação de equipes e execução de projetos. As esferas de governo federal, estadual e municipal são formadas por inúmeros órgãos, segmentos e pessoas (que não somente os funcionários públicos) e esses atores, nem sempre compartilham os mesmos objetivos e, menos ainda, concordam na forma de gestão para atingi-los.

Se, por um lado, as organizações privadas detêm a possibilidade de fazer o que a lei não proíbe, as organizações públicas apresentam uma rígida estrutura legal que a qual é obrigada a seguir. Mesmo diante de possibilidades de inovação e possibilidades de melhoria na eficiência, a administração pública apenas pode fazer

o que a lei explicita, isto envolve desde as compras até a alocação dos recursos capitais e humanos.

Figura 9 – A gestão de projetos e as IES públicas



Fonte: Própria.

De acordo com a figura nove, a administração pública precisa satisfazer algumas etapas que a diferem da administração pública. Os artefatos legais, os recursos humanos e por fim a etapa mais complexa, os interesses políticos. Tal lógica, busca proteger o bem público, mas também faz com que o gestor público precise, além de conhecimento legal, tenha a capacidade de adaptar as possíveis estratégias de gestão ao interesse público e legal já instituído.

2.2.4 Limitações e possibilidades da gestão de projetos na administração pública

Para compreender as limitações e possibilidades da aplicação da gestão de projetos na administração pública, primeiro deve-se expor o conceito de governança organizacional adotado pelo *PMBOK* (PMI, 2017, p. 545):

A governança organizacional é uma forma estruturada de fornecer orientação e controle com políticas e processos, a fim de cumprir as metas estratégicas e operacionais. A governança organizacional em geral é dirigida por um conselho de administração, para garantir responsabilidade, justiça e transparência para as partes interessadas. Os princípios, as decisões e os processos de governança organizacional podem influenciar e afetar a governança de portfólios, programas e projetos (...).

A governança em uma instituição, seja ela privada ou pública, é o que rege as relações entre a organização e suas partes interessadas, seja o público consumidor ou a sociedade que receberá os serviços públicos, os acionistas ou os políticos e mandatários da política governamental, os gestores ou os servidores que trabalham diretamente com as atividades que poderão causar algum impacto, ou até

mesmo pessoas que não estão relacionadas ou serão impactadas por essas atividades, semelhante às partes interessadas de um projeto.

Considerando o exposto, a gestão de projetos não estaria excluída da influência da governança corporativa se aplicada dentro da instituição. É possível perceber que a efetividade de um projeto será analisada tendo como base a qualidade do suporte fornecido pela governança da organização ao resultado almejado, portanto o gerente de projetos deve ser uma figura capaz de entender as relações do produto final com a governança e política institucional (SIEDSCHLAG; DA SILVA JUNIOR; ALVES, 2016, p. 15).

A GP, como qualquer tentativa de inovação, num ambiente público tende a englobar as possibilidades e restrições necessárias. A questão legal onde pode-se apenas o que está previsto em lei se opõe ao ambiente privado onde pode-se fazer tudo desde que não vá de encontro à lei. Nem por isto a gestão na administração pública deve parar no tempo ou se limitar. O serviço público permeia a vida social e devem ser encontradas formas de conseguir realizá-lo de maneira eficiente, eficaz e efetiva. É necessário a demonstração de aplicação de formas de gestão que consigam melhorar os resultados do ambiente público. Porém é algo que não apresenta dados que afirmem sua qualidade, ou estes são de difíceis reprodução e confirmação, em especial quando se trata de formas específicas de administração pública (DE CARVALHO, 2016, p. 72).

No ambiente público, e mais especificamente nas IES públicas federais, as limitações envolverão questões de recursos humanos, financeiros e de materiais. Mas um ponto de destaque das limitações quanto a questão política:

O planejamento dentro dos órgãos responsáveis pelo desenvolvimento físico do espaço universitário é pouco desenvolvido, e os agentes responsáveis pelas tomadas de decisões acabam sendo pressionados pela vontade política, prazos de licitações e projetos governamentais, e dificilmente conseguem se organizar a médio e longo prazo. É frequente que as decisões políticas se sobreponham as decisões técnicas, devido aos interesses da administração, pouca disponibilidade de tempo para elaboração dos projetos, corpo técnico insuficiente para atender a demanda, e ausência de um gerenciamento de projetos efetivo. (ESTEVES; FALCOSKI, 2011, p. 539).

Ao comentar a GP de construção civil em universidades públicas, os autores citam o fator político como sendo um impeditivo à continuidade e até mesmo efetivação de determinados projetos. Tais impedimentos podem ser expandidos para outras áreas, não apenas a construção civil. Projetos relacionados com a gestão administrativa podem ser impactados tanto por um mero interesse político como

mostram os autores, como pela falta de pessoal. Não há, no ambiente público a facilidade de contratação ou até mesmo troca de funcionários que há no ambiente privado caso o corpo não seja qualificado. As questões legais retornam, no caso de licitações necessárias como mostram os autores.

As possibilidades para a aplicação da GP na gestão da administração pública é a análise e avaliação de impactos positivos para a sociedade. Entender como a GP no ambiente público pode ser importante, não só para os resultados, mas para a aplicação de novas práticas na administração pública que têm se mostrado efetivas nas instituições privadas. (DE CARVALHO, 2016, p. 73).

Dentre as possibilidades Siedschlag, Da Silva Júnior e Alves, (2016, p. 16) dizem que “(...) plano estratégico da instituição torna-se o fator principal de orientação para investimentos em projetos”. E explicam que a gerência em projetos, cria uma a possibilidade de retroalimentação do planejamento estratégico organizacional e seus objetivos gerais e metas ao fornecer formas de acompanhar resultados positivos e negativos, pontos a serem investido ou caminhos a serem redesenhados na estratégia organizacional.

Além de impactar positivamente o planejamento estratégico das organizações, o entendimento da gestão de projetos possibilita a integração entre as diversas áreas organizacionais, o que contribui para quebrar a forma limitada da administração científica, exige da instituição novas formas de estruturar seus trabalhos (DA SILVA; GONZALEZ, 2013, p. 4). Considerando a administração pública, a gestão de projetos tem a possibilidade de quebrar as barreiras da administração burocrática, ainda presente no Estado brasileiro. Criando formas de conexão entre os diferentes setores de um órgão pode-se solucionar questões como a visão limitada e centralizada de algumas figuras do funcionalismo público, trazendo uma visão gerencial para os órgãos e menos presa e ligada a processos, focando mais no resultado e na geração de impactos que no modo de fazer e executar tarefas.

2.2.5 A gestão de projetos no contexto do ensino superior público

As IES fazem parte da administração pública brasileira e, portanto, apresentam as questões citadas. Unem as administrações patrimonialista, burocrática e gerencial ao mesmo tempo. Dependem de recursos públicos para seu

funcionamento e contam com um corpo de servidores públicos. O momento atual, global e competitivo, faz com que não apenas instituições privadas, mas órgãos públicos, universidades incluídas, precisem se alinhar de forma estratégica realizando projetos que às coloquem num espaço competitivo e se alinhem com o planejamento estratégico da instituição, precisam se tornar mais adaptáveis e flexíveis para se tornarem organizações sustentáveis (SIEDSCHLAG; DA SILVA JUNIOR; ALVES, 2016, p. 16).

A gestão de projetos encontra-se inserida no ensino superior público seja através de projetos de construção civil, nos setores administrativos e acadêmicos, através de escritório de projetos, portfólio ou programa. Esteves e Falcoski comentam sobre a gestão de projetos na área de construção civil no setor público (2011, p. 539): “O setor público tem uma grande produção na construção civil, que poucas vezes é analisada nos trabalhos da área.” Completam afirmando que os grupos de processo no setor público são corridos ou finalizados sem gerenciamento. Por conta disto, recorre-se a estratégias negativas como a conciliação de projetos similares que aumentam o uso de recursos, diminuem a qualidade e geram atrasos. A troca das equipes, por motivos de terceirização, necessita de um projeto detalhado e padronizado, além de exigirem coordenação e modelagem dos grupos de processos para um melhor controle (2011, p. 540).

A GP pode ser utilizada como forma de incentivar formas de inovação dentro do ambiente da instituição de ensino, como mostra Yanzer Cabral, Monte Blanco e Figueiredo (2017) sobre a aplicação da gestão de projetos neste ambiente: “A implantação do Escritório de Projetos no IFRS⁵ tem como um de seus principais objetivos o incentivo e a articulação das iniciativas, programas e projetos de inovação nas diferentes unidades e nas possíveis redes inter-campi, (...)”

A GP tem a possibilidade de ser aplicada, como demonstram os autores, como um projeto único, um programa ou na forma de um escritório. Não apenas na forma como a gestão de projetos é aplicada, mas no conteúdo, incentivando formas de inovação dentro da estrutura do ambiente do ensino superior público.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) apresenta a proposta de aplicação da gestão de projetos no ambiente do ensino superior público através da criação de um escritório de projetos que reuniria ideias dos profissionais

5 Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia do Rio Grande do Sul

do ambiente para a melhoria da qualidade de vida deles mesmos, como descrevem os autores Da Silva e Gonzalez:

O PMO proposto para estruturação na UFRN funcionaria como um Núcleo de Ideação (NI), no qual seriam recebidas ideias dos colaboradores, relacionadas a projetos de melhoria da qualidade de vida desse público, que poderiam ser formatadas como projetos a serem executados na universidade. A indicação de um NI na UFRN ressalta a relevância do desenvolvimento de projetos na universidade que atendam às expectativas institucionais e às necessidades de seus colaboradores, abrindo espaço para que seja gerado um ambiente criativo e participativo na organização (2013, p.3).

A GP pode ser utilizada dentro de uma organização com o objetivo definido. No caso anterior, a criação de um escritório de projetos que reúne ideias que contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários do local. Num ciclo que se retroalimenta. Os profissionais sugerem ideias, o EGP, composto por funcionários, trabalha nessa ideia e a devolve para os profissionais através de um projeto que almeja a melhoria da qualidade de vida destes.

A aplicação do escritório de projetos também está presente na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) onde De Carvalho (2019, p.77) descreve que é um ambiente que tomou para si a responsabilidade de criar e gerenciar uma política interna que tem como objetivo o enriquecimento da instituição ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento socioeconômico da região. Ele objetiva o oferecimento de técnicas, ferramentas e metodologias em gestão de projetos para promover a utilização do que se produz como conhecimento científico, tecnológico e cultural dentro do ambiente universitário.

Os autores Rocha Neto, Jamil e Vasconcelos (2009, p. 154, apud CLELAND, 1999) afirmam que este propõe alguns fatores que precisam ser observados para justificar a necessidade da GP em uma organização. Estes podem ser aplicados para uma IES pública visto que essas organizações cumprem estes fatores como por exemplo: tamanho do projeto em termos de custo, tempo e pessoal. A interdependência entre os departamentos, grau de risco do empreendimento, como a instituição se apresenta diante de prazos e orçamentos, compartilhamento de recursos, familiaridade com o projeto e mudanças do ambiente. Ou seja, os fatores podem ser focados em uma organização pública de ensino superior, o que não só justificaria a GP na instituição, como o EGP.

2.2.6 Elementos para a implantação de um escritório de gestão de projetos no ensino superior

A GP precisa estar alinhada com o planejamento estratégico da instituição. Tanto suas práticas como as de escritório de projetos, como de portfólio, devem se alinhar com o planejamento estratégico. Estes funcionarão como base para o controle de resultados de metas e projetos que tornem a instituição mais eficiente (SIEDSCHLAG; DA SILVA JUNIOR; ALVES, 2016, p. 6).

A ferramenta utilizada pelas IES para seu planejamento estratégico é o PDI. Os autores Dal Magro e Rausch descrevem-no como:

O PDI é um importante instrumento de auxílio para as Instituições de Ensino Superior. Ele engloba métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, uniformidade das tarefas administrativas e gestão financeira eficiente. Com esses pressupostos, ele fornece informações relevantes para as Instituições de Ensino Superior Públicas. Essas informações fazem com que as instituições se mantenham competitivas no mercado e, além disso, controlem eficientemente seus recursos financeiros viabilizando o investimento em infraestrutura, em profissionais qualificados e em novas tecnologias (2016, p. 428).

O PDI apresenta-se como um elemento fornecedor de dados para a aplicação da GP dentro das IES. O plano estratégico apresenta uma compilação exigida pelo MEC que envolve os objetivos e metas organizacionais para o período de cinco anos. É uma forma que as instituições têm para registrar o que almejam ser num futuro próximo e o que pretendem conquistar. A partir disso, a organização pode traçar formas de atingir seus objetivos pretendidos seja nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administrativa que dará suporte às três anteriores. Como afirmam Siedschlag, Da Silva Junior e Alves (2016, p. 13) sobre a relação do planejamento com a GP: “No processo de planejamento verifica-se que diversas áreas da organização executam projetos e estes devem estar alinhados aos objetivos organizacionais”.

A gestão de projetos apresenta suas possibilidades na administração privada ou pública. No ambiente das IES como um dos representantes da administração pública, pode ser um campo rico para a aplicação da ferramenta, seja na vertente ensino, pesquisa e extensão, ou mesmo na estrutura administrativa. Nesta última, pode-se utilizar a gestão de projetos de forma mais geral, para se concretizar objetivos no planejamento estratégico da instituição, ou específico com foco nos profissionais, por exemplo. Moutinho, Kniess e Rabechini Júnior (2013, p. 38) comentando sobre EGP afirmam que o importante é que este se posicione de

forma adequada na organização. Yanzer Cabral, Monte Blanco e Figueiredo (2017) comentam que para que o EGP, e aqui amplia-se para a GP, não se torne apenas mais uma peça burocrática na IES é preciso que sejam pensadas estratégias que articulem as diferentes unidades da instituição, os sujeitos e as partes interessadas.

Os autores Esteves e Falcoski (2013, p. 545) afirmam não ser possível os grupos de processos e tarefas de um escritório de projetos nas IES públicas sem levar em consideração a contextualização e as particularidades. Existem leis que exigem um comportamento específico dos órgãos da administração pública, os recursos (financeiros, materiais e humanos) são finitos e não segue um fluxo constante, o interesse político interfere aos pontos técnicos tanto na fase de planejamento quanto nas tomadas de decisão. Sobre a vontade política interferindo na GP Siedschlag, Da Silva Junior e Alves (2016, p. 6) comentam: “(...) as decisões finais ainda são dos altos executivos orientados ou não pelas informações que o processo de alinhamento planejamento estratégico e gestão de portfólio disponibilizam”.

Outro elemento a ser considerado na implementação da GP no contexto do ensino superior público brasileiro está relacionado com o elemento humano dos servidores, como mostra De Carvalho (2019, p.78): “Como a gestão de projetos representa uma área relativamente nova e que requer constante atualização, é continuamente necessário promover treinamentos e capacitações para a equipe, que é composta por membros de formação multidisciplinar”.

Com o exposto, desde a gestão pública brasileira, a gestão universitária, a UFPB, bem como a aplicação da GP e do EGP em órgãos públicos, é possível pensar na possibilidade da existência de um EGP na UFPB. A instituição apresenta um PDI, que é sua estratégia organizacional, conta com um corpo de funcionários de diversas áreas e faz parte da administração pública brasileira. Aliando a administração gerencial com a gestão democrática das instituições de ensino têm-se um momento e cenário de possível aplicação do EGP na UFPB.

3 METODOLOGIA

Objetivou-se ao final deste trabalho a concretização de um modelo de um EGP adequado ao contexto da UFPB, representado na forma de um escopo de projeto, focado nos objetivos estratégicos da gestão administrativa. O escopo levou em consideração o fato de a instituição ser uma organização pública, apresentando assim particularidades e o fato de ser uma instituição de ensino. Como foco inicial pretendido pelo EGP, o escopo limitou-se à gestão administrativa da instituição. Para isto buscou-se criar um escopo de um projeto de implantação de um EGP utilizando os objetivos gerais administrativos do PDI da instituição como base.

De acordo com o *PMBOK* (PMI, 2017, p. 569), “definir o escopo é o processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto. O principal benefício desse processo é que descreve os limites do projeto, serviços ou resultados, e os critérios para aceitação.” Com base nesta informação, foi utilizado parte dos conceitos da GP, no caso o escopo, para a concretização do objetivo geral deste trabalho. Com os objetivos específicos atingidos, foi construído um escopo que irá sugerir como poderia funcionar um EGP na UFPB.

Como parâmetro para a construção do escopo foi utilizado o PDI da instituição, visto que este é um documento que deve funcionar como planejamento estratégico organizacional ao mesmo tempo que tem função para controle da instituição em instâncias superiores como mostra a Lei Federal 10.861 de 2014:

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes: I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional; (...) (BRASIL, 2014b).

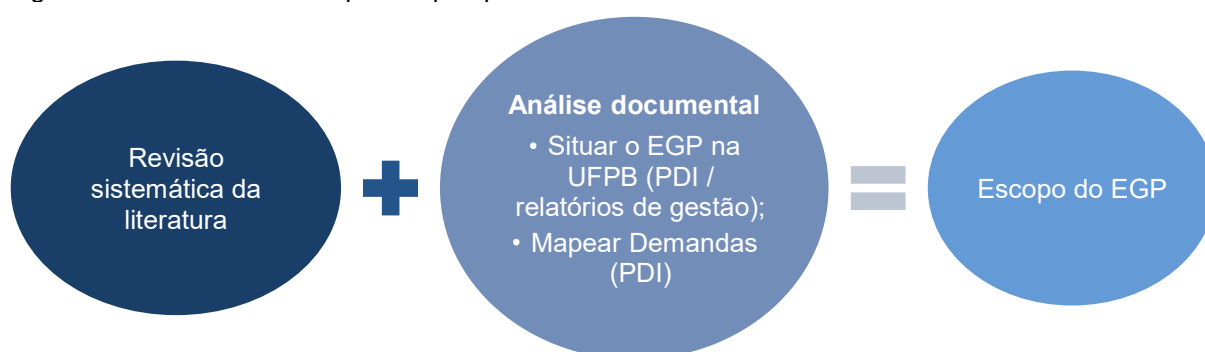
Além de funcionar como um documento de controle por parte do MEC, como mostram Dal Magro e Rausch (2012, p. 433) “O decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001 afirma que o Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, (...)”. O PDI também pode funcionar como o meio para o qual as universidades federais busquem uma forma de atingir seus objetivos não só educacionais como administrativos como mostram os autores:

O desenvolvimento e a qualidade no ensino também dependem da avaliação constante nos processos de ensino, administrativos e estruturais. O PDI fornece subsídio para que as IES possam desenvolver um planejamento institucional, que contemple todos os processos, inclusive planejamento de futuras ações. (2012, p. 432).

Por estes motivos o PDI 2019-2023 da UFPB foi o instrumento principal de suporte para a construção das diretrizes para a implantação de um EGP na instituição. Para a concretização do objetivo geral deste trabalho, foi necessário a construção de uma cadeia lógica de raciocínio que tomaram forma através dos objetivos específicos. Portanto, julgou-se necessário para a construção de um escopo de um EGP em uma IES pública primeiramente uma revisão sistemática da bibliografia sobre o uso da GP e de EGPs em instituições públicas de ensino.

Em seguida, através de uma análise documental, foi situado o escritório de gestão de projetos na estrutura organizacional da UFPB. Em sequência, considerando o PDI atual da instituição (2019-2023) analisou-se, dentro dos objetivos gerais administrativos o que poderá ser considerado como prática de GP ou de escritório de gestão de projetos. Por fim, foram definidas as atribuições do EGP através um escopo de projetos para sua implantação que envolvesse os objetivos gerais administrativos da instituição. A sequência das atividades realizadas pode ser observada na figura 10.

Figura 10 – Resumo das etapas da pesquisa



Fonte: Própria.

3.1 Revisão sistemática

Como explicitado, o primeiro objetivo específico que foi formulado para a construção do presente trabalho foi uma revisão sistemática sobre a relação da gestão de projetos ou do escritório de gestão de projetos com uma IES pública.

Uma revisão sistemática é uma revisão de uma pergunta formulada de forma clara, que utiliza métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, e coletar e analisar dados desses estudos que são incluídos na revisão. (GALVÃO, PANSANI, HARRAD, 2015, p. 335).

O autor Stake (2011, p. 123) explica: "O termo sistemático é usado para indicar que uma tentativa foi feita para encontrar todos os estudos que investigaram uma

determinada relação causal.”

Considerando os pontos apresentados a pergunta formulada foi: quais as práticas presentes nas IESs públicas que podem ser relacionadas com Gestão de Projetos e Escritório de Gestão de Projetos? Na composição deste trabalho o objetivo foi buscar saber se existiam experiências relacionadas com GP e EGP que pudessem ser reproduzidas ou inspirar práticas na UFPB, considerando a peculiaridade de ser uma instituição pública.

Porém, Stake (2011, p. 125 apud KENEDDY, 2007) sugere que o autor indicou que os responsáveis pela pesquisa deveriam colocar uma delimitação para a busca, em especial nas revisões sistemáticas, criando critérios para o início da pesquisa, como idioma, por exemplo, e de uma forma geral indicar ao leitor o que foi buscado e os critérios que foram julgados relevantes. Desta forma, foram criados alguns critérios que pudessem contribuir para a pesquisa sistemática.

Em um primeiro momento foi escolhido a plataforma. Dentre as possibilidades julgou-se mais adequado o uso da plataforma de periódicos Capes. De acordo com o *site* da instituição em 2018 o portal de periódico capes contava com: “48.325 revistas científicas disponíveis em seu acervo, 331.893 documentos – dentre livros, relatórios e outros materiais monográficos, 131 bases em texto completo, 134 bases de dados de referências e resumos, ...” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018). Julgou-se que a plataforma teria material relevante para o início de uma pesquisa que englobasse as práticas de GP e EGP no âmbito das IES.

Em segundo momento, foi inserido mais um critério. A busca foi limitada a artigos. Como expostos anteriormente, o objetivo foi encontrar práticas existentes de GP e EGP no âmbito das instituições de ensino superior públicas. A maior possibilidade encontro de tais informações seria através de publicações em artigos, visto que estes apresentam uma atualização maior e mais específicas que livros didáticos, por exemplo. Ao mesmo tempo que se limitou a busca a artigos acadêmicos publicados, também se limitou o tempo de pesquisa. Como parte desta pesquisa se baseou nos PDI da instituição, no caso 2014 a 2018 e 2019 a 2023, pensou-se como forma de manter a busca atual na utilização do ano inicial de 2014 até a data de realização da pesquisa, no caso, 17 de março de 2020.

Definido o portal de busca, a limitação da forma e a temporal, foram definidos os descritores. Como o resultado que foi pretendido foi a proposta de um modelo de EGP adequado ao contexto da UFPB, julgou-se que dois descritores

necessários seriam “gestão de projetos” e “escritório de gestão de projetos”. Porém, antecipando a possibilidade de retorno das buscas, tentou-se chegar a um descritor que limitasse e trouxesse práticas mais aplicáveis à instituição. Considerando, que a UFPB faz parte do sistema de IES pública, chegou-se ao descritor “universidade pública”. O intuito foi encontrar material que analisasse práticas, experiências ou relatos do uso da GP e do EGP dentro de um ambiente de ensino superior público.

O descritor chave da busca foi o termo “universidade pública”. Julgou-se, portanto, que a busca por este termo deveria ser exata. O que se almejou foi sim prática de GP e de EGP, porém estas deveriam estar inseridas no contexto do ambiente universitário público. Como forma de ampliar as buscas os descritores foram traduzidos para o inglês e espanhol. Ao mesmo tempo que se limitou a pesquisa com os descritores, se ampliou as possibilidades de encontro de experiências num ambiente exterior ao brasileiro, mas que englobasse GP, EGP, aplicadas em uma universidade pública. Foram usados os descritores: “*Project Management*”, “*Project Management Office*”, “*Public University*”, “*Gestión de Proyectos*”, “*Oficina de Gestión de Proyectos*” e “*Universidad Pública*”.

Os termos foram combinados nas suas respectivas línguas, ou seja, os termos em português foram combinados com “universidade pública”, os em inglês com “*Public University*” e por fim os termos relacionados com GP e EGP em espanhol foram combinados com “*Universidad Pública*”. Buscou-se seguir o mesmo padrão das buscas, utilizando a restrição “Contém” para os termos GP e EGP e “É Exato” para o termo “Universidade Pública”. Porém, apenas na língua inglesa foi necessária uma alteração devido ao grande retorno das buscas.

Durante o início das buscas dois problemas surgiram. O primeiro dizia relação ao retorno temático dos materiais. Para solucionar esta questão, foi solicitada uma busca personalizada no portal de periódico Capes. Foram solicitadas o retorno prioritário das disciplinas “*Business & Economics*” e “*Social Sciences*”. O segundo problema surgiu quando utilizado os termos em inglês “*Project Management*” ou “*Project Management Office*” utilizando o limitador “Contém” e o termo “*Public University*” utilizando o limitador “É Exato”. Na forma como foi imaginado, foi retornado na busca um resultado alto que inviabilizava a revisão sistemática em tempo hábil. Os resultados primários podem ser observados na tabela um.

Tabela 1 – Resultado do primeiro retorno em inglês

IDIOMA	TERMO	LIMITADOR	Resultado
INGLÊS	<i>Project Management</i>	Contém	2598
	<i>Public University</i>	É Exato	
	<i>Project Management Office</i>	Contém	961
	<i>Public University</i>	É Exato	
	<i>Project Management</i>	Contém	961
	<i>Project Management Office</i>	Contém	
	<i>Public University</i>	É Exato	

Fonte: Própria.

Por este motivo, especificamente para os termos em língua inglesa foram alterados os limitadores na busca. Os resultados das buscas podem ser observados na tabela dois.

Tabela 2 – Resultado final nos três idiomas

IDIOMA	TERMO	LIMITADOR	Resultado
PORTUGUÊS	Gestão de Projetos	Contém	116
	Universidade Pública	É Exato	
	Escritório de Gestão de Projetos	Contém	17
	Universidade Pública	É Exato	
	Gestão de Projetos	Contém	17
	Escritório de Gestão de Projetos	Contém	
	Universidade Pública	É Exato	
INGLÊS	<i>Project Management</i>	É Exato	190
	<i>Public University</i>	É Exato	
	<i>Project Management Office</i>	É Exato	5
	<i>Public University</i>	É Exato	
	<i>Project Management</i>	É Exato	0
	<i>Project Management Office</i>	É Exato	
	<i>Public University</i>	É Exato	
ESPAÑHOL	<i>Gestión de Proyectos</i>	Contém	8
	<i>Universidad Pública</i>	É Exato	
	<i>Oficina de Gestión de Proyectos</i>	Contém	1
	<i>Universidad Pública</i>	É Exato	
	<i>Gestión de Proyectos</i>	Contém	1
	<i>Oficina de Gestión de Proyectos</i>	Contém	
	<i>Universidad Pública</i>	É Exato	

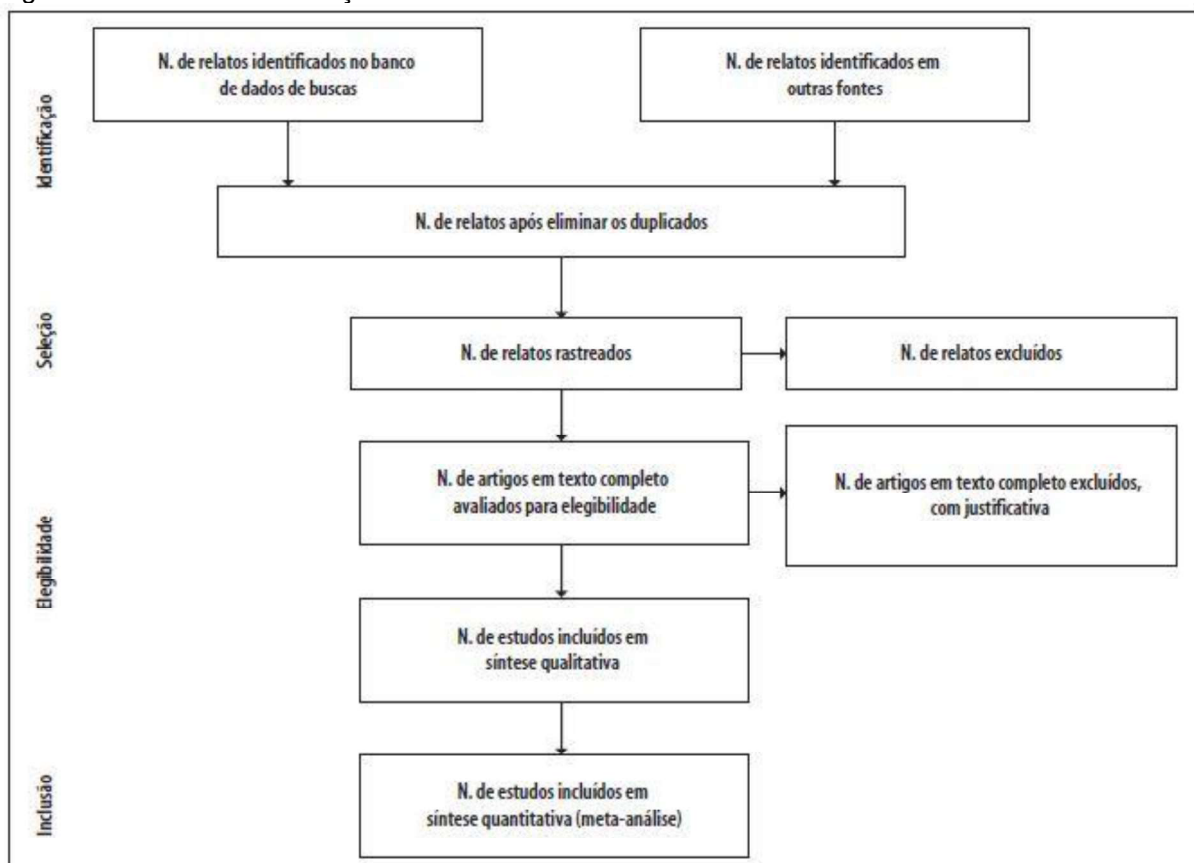
Fonte: Própria

Após a busca, foram encontrados um total de 355 artigos. Um número razoável para uma pesquisa, mas que exigiu a criação de critérios para sua elegibilidade ou não. Nesta etapa, julgou-se apropriado a escolha do método PRISMA. De acordo com os autores Galvão, Pansani e Harrad: “O foco foi em ensaios clínicos randomizados, mas o PRISMA também pode ser usado como uma

base para relatos de revisões sistemáticas de outros tipos de pesquisa, particularmente avaliações de intervenções.” (2015, p. 335).

Como comentado, o foco do método são estudos relacionados à saúde, mas ele pode ser adaptado para revisões sistemática. Foi seguido, portanto, o fluxograma da informação sugerido pelo método PRISMA, como visto na figura abaixo:

Figura 11 – Fluxo da informação com as diferentes fases de uma revisão sistemática.



Fonte: (GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015, p. 338)

Por ser um método focado em saúde é preciso especificar que existe uma diferenciação entre relatos e artigos. Os autores comentam esta diferença ao relatarem as adaptações na atualização do método:

Uma vez que estes relatos foram rastreados e os critérios de elegibilidade aplicados, um número menor de artigos remanescerá. O número de artigos incluídos pode ser menor (ou maior) do que o número de estudos, porque os artigos podem relatar múltiplos estudos, e os resultados de um estudo particular podem ser publicados em diversos artigos. (GALVÃO; PANSANI; HARRAD, 2015, p. 338).

Ao diferenciar relatos de artigos, entendeu-se que os autores observam que uma mesma problemática pode ser tratada por diferentes perspectivas. Porém, não se imaginou que nesta revisão sistemática fosse ocorrer tal possibilidade. Desta forma, para a construção da revisão o termo “relato” foi adaptado como artigo.

Explica-se na sequência a lógica utilizada para a seleção dos artigos. Em primeiro momento foi identificado os artigos no portal de periódico Capes de acordo com os descritores e as línguas citadas anteriormente, totalizando 355 artigos. Número de artigos identificados em outras fontes foram os materiais que surgiram da pesquisa inicial desta dissertação, para a inclusão deles nesta pesquisa foram utilizados os mesmos descritores e a linha temporal da pesquisa principal, totalizaram três artigos.

O número de artigos após eliminar os duplicados foi realizado cruzando as informações dos artigos da pesquisa principal com o material de outras fontes e cruzando as informações das pesquisas extraídas das línguas, visto que em algumas situações um artigo apareceu em mais de uma delas. Chegou-se assim, ao número de artigos rastreados de 312. O critério para exclusão inicial foi adotado através da leitura do título, do resumo e das palavras chaves dos artigos. O intuito foi perceber se aquele material tratava efetivamente da GP ou EGP, aplicada exclusivamente em uma universidade pública. Excluía-se documentos que não estivessem relacionados com nenhum dos três tópicos citados, ou que fossem exclusivamente do ensino da GP ou do EGP, proposta para estrutura curricular ou relacionados à projetos de ensino, pesquisa ou extensão, do ponto de vista temático destes. Porém, manteve-se material que demonstrassem que abordariam gestão de projetos ou escritório de gestão de projetos em um ambiente de uma IES pública, mesmo que não apenas no ambiente administrativo.

Foram contabilizados 23 artigos para leitura completa do texto. Após a leitura, o critério para a exclusão dos materiais foi a disponibilidade do artigo completo, todos foram conseguido o acesso, em seguida se especificamente existia no corpo textual uma relação de GP ou EGP, independente da perspectiva para o tema, aplicado ou com possibilidade de ser aplicado exclusivamente em uma instituição de ensino superior pública, independente da área da instituição. Excluiu-se o ensino da gestão de projetos em cursos superiores, ou o uso do termo GP quando relacionados com gestão de projetos de ensino, pesquisa e extensão, sem a análise do impacto da técnica de GP ou de EGP nestes projetos, e sim a análise dos projetos em si. O total das exclusões após a leitura completa dos textos foram de cinco artigos.

Os motivos que justificaram a exclusão do material foram diversos. Um dos artigos relacionava-se com instituições públicas de ensino superior europeias com

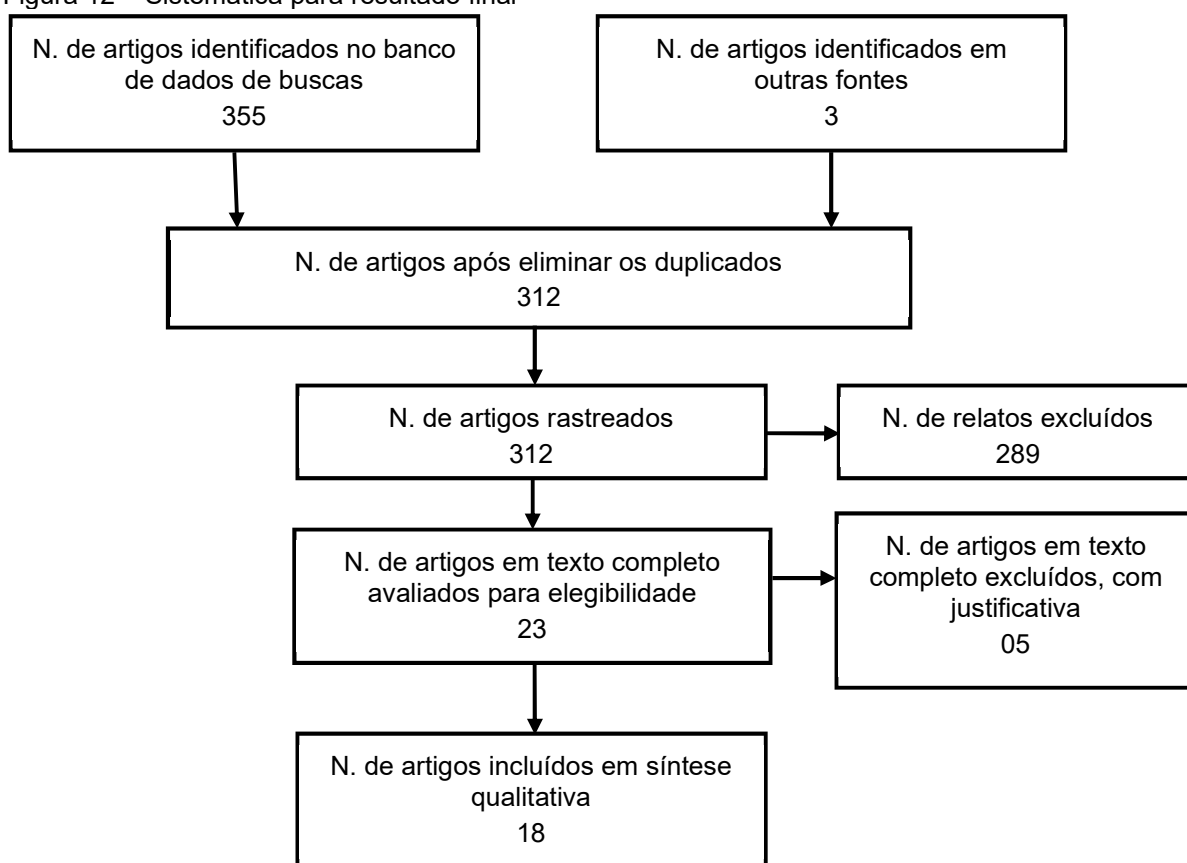
foco no controle de recursos e retorno para a sociedade. Porém, o documento não comportava nenhuma relação com a aplicação de GP, ou que alguma estratégia de controle foi realizada através da Gestão de Projetos.

Um segundo artigo comportava o uso da gestão de projetos na aplicação de quatro formas de aplicação da informática no desenvolvimento do aprendizado em ciência, tecnologia e matemática em uma Universidade Pública do sul dos Estados Unidos. Porém, a abordagem do texto focou exclusivamente na metodologia do ensino dos temas e não como a técnica de aplicação de projetos podia contribuir com a concretização ou não dos resultados de ensino.

Outro artigo eliminado foi em português e abordava a proposta de um esquema analítico sobre o processo de implementação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Escola de Artes, Ciências e Comunicação (Each) da Universidade de São Paulo (USP). Apesar do PPI ser um projeto por si só e estar aplicado em uma Universidade Pública, o texto aborda a construção de uma proposta de esquema analítico para o PPI, abordando como este deve ser construído através de uma perspectiva organizacional e racional, mas não engloba questões caras à GP como o desenvolvimento de um produto novo e o tempo, focando mais em como realizar um planejamento.

Por fim, os dois últimos artigos eliminados foram um em inglês e outro em português. Os dois cumpriram todos os requisitos sendo que o primeiro desenvolveu uma estrutura para a conexão de IESs públicas e a indústria através da gestão de projetos e o último sobre a contribuição de um EGP em uma universidade comunitária. O primeiro foi eliminado por uma questão técnica de data. Sua publicação efetiva foi de dezembro de 2013, porém que entrou na pesquisa mesmo no parâmetro 2014-2020. O segundo foi eliminado após ser analisado que Universidade Comunitária, por mais que apresente semelhanças com IES públicas brasileiras, não podem ser classificadas como. Os resultados da busca podem ser vistos na figura 12:

Figura 12 – Sistemática para resultado final



Fonte: Adaptado de Galvão, Pansani e Harrad, (2015, p. 338)

Percebe-se que foi escolhido a pesquisa qualitativa. Isto porque o objetivo da revisão sistemática realizada é a análise da possibilidade de influência de das experiências documentadas em outras instituições na construção do escopo do EGP na UFPB. Como afirma Stake (2011, p. 30):

para a pesquisa qualitativa, como indicado anteriormente, o próprio pesquisador é um instrumento ao observar ações e contextos e, com frequência, ao desempenhar intencionalmente uma função subjetiva no estudo, utilizando sua experiência pessoal em fazer interpretações.

Ao final desta atividade, chegou-se a um total de 18 publicações, as quais englobam diferentes perspectivas com relação à GP e a EGP aplicadas num ambiente público de ensino superior e abordam também, diferentes setores e perspectivas das IES públicas quando decidem aplicar os conhecimentos da GP ou da EGP. A análise aprofundada do material encontrado encontra-se no capítulo quatro dedicado à revisão sistemática. A revisão sistemática foi finalizada em 17 de março de 2020.

3.2 Perspectivas do passado, atuais e futuras sobre a possibilidade de gestão de projetos na UFPB

De acordo com Stake (2011, p. 30) realizar a análise material, e nisto incluem-se os documentos disponíveis é uma das formas de pesquisa qualitativa mais recorrentes. Os autores Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 2) completam:

O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural.

Como sugerem os autores, nesta etapa da pesquisa, que compreendeu o objetivo de analisar as possíveis práticas de GP ou EGP que a UFPB poderia ter praticado até então como forma de situar o escritório de gestão de projetos na estrutura organizacional da UFPB e o de realizar o mapeamento das demandas de projetos no PDI vigente da instituição, se recorreu à análise documental. Buscou-se o estudado no referencial teórico e relacionando com as práticas pesquisadas na revisão sistemática compreender a relação da instituição com a gestão de projetos ou com escritório de gerenciamento de projetos, de forma passada e futura.

Diferenciando o método aplicado neste momento e o anterior, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) explicam que a pesquisa de documentos é semelhante à bibliográfica, porém a diferença estaria na origem das fontes, enquanto a segunda atenta-se às fontes secundárias, a primeira atenta-se a fontes primárias, ou seja, que não foram tratadas. (2009, p. 6). Buscou-se, portanto, uma fonte que servisse de base para a pesquisa documental.

Os autores Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 7, apud CELLARD, 2008) citam algumas orientações para a escolha documental:

- Contexto: fundamental que se observe o contexto histórico que o documento foi produzido;
- Autor: saber a identidade de quem produziu e os motivos que o levaram a produzir o documento;
- A autenticidade e a confiabilidade do documento: necessário verificar a procedência;
- A natureza do texto: entender a origem para identificar a forma de ler o texto;
- Os conceitos chaves e a lógica interna do texto: qual a argumentação documental;

- A análise documental: reconstruir conhecimentos a partir do documento;

Com base nessas orientações, buscou-se com relação a instituição documentos apropriados que a representassem ao mesmo tempo que possibilitassem a relação com a gestão de projetos ou com o escritório de gestão de projetos. Na categoria contexto, pensou-se na documentação que representasse um momento histórico recente da UFPB, sendo possível construir uma linha de raciocínio e que demonstrasse também planos futuros. No quesito autor, que fosse produzido pela própria instituição como forma de comprometimento e responsabilização. O que levou ao preenchimento da orientação autenticidade, visto que foram buscados documentos de parâmetros legais e necessários. Por fim, a natureza do documento foi entendida como uma prestação de contas e de planejamento futuro da instituição. De acordo com essas definições chegou-se a dois documentos. O primeiro representando o que a UFPB realizou e o segundo o que a UFPB pretende realizar.

O primeiro documento em questão foi o Relatório de Gestão (RG). O RG é um documento exigido pelo Tribunal de Contas da União (TCU):

O RG é a peça central da prestação de contas que os responsáveis pela gestão de recursos públicos devem realizar a cada exercício. Seu objetivo principal é oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC⁶, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos. (BRASIL, 2019, p. 5).

O RG é um documento que formaliza o parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal do Brasil que afirma que a pessoa jurídica que gerenciar recursos em nome da União deverá realizar a prestação de contas (BRASIL, 1988). Portanto, a UFPB, como parte integrante do Estado Brasileiro deve realizar anualmente a sua prestação de contas ao TCU através do RG.

Tal documento, ao usar termos como estratégia, governança, desempenho e perspectivas, pretende que a UPC demonstre o uso dos recursos públicos atrelado aos seus objetivos estratégicos, como explica o guia para elaboração do RG:

Informações sobre como a UPC planeja o cumprimento da sua missão, abrangendo valor a ser gerado e beneficiários a serem atendidos, com apresentação dos principais objetivos estratégicos estabelecidos, avaliação sobre como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, especialmente sobre poder decisório e articulação institucional, assim como relacionamento com a sociedade e partes interessadas, demonstração da alocação de recursos com vistas ao cumprimento da missão e dos principais objetivos da UPC, abrangendo a

6 Unidade Prestadora de Contas (UPC)

avaliação, sob o ponto de vista da eficiência e conformidade, sobre áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o alcance dos resultados da unidade, tais como pessoal, tecnologia da informação, licitação e contratos, infraestrutura e gestão patrimonial, sustentabilidade ambiental. (BRASIL, 2019, p. 31).

É a conexão da relação de um ambiente público que planeja com o que ele executa na tentativa de fazer melhor uso e fiscalização dos recursos públicos. Considerando o RG da UFPB, se questionou onde observar os objetivos estratégicos da instituição, e sendo uma representante de uma IES pública não houve melhor documento que o PDI. A UFPB apresenta documentado três PDI: 2009-2012, 2014-2018 e o mais recente que compreende os anos de 2019 a 2023.

De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 12): “Construir categorias de análise não é tarefa fácil. Elas surgem, num primeiro momento, da teoria em que se apoia a investigação.”. Os autores completam “Depois de obter um conjunto inicial de categorias, a próxima fase envolve um enriquecimento do sistema mediante um processo divergente, incluindo as seguintes estratégias: aprofundamento, ligação e ampliação.” (2009, p. 13). Precisou-se, portanto, construir uma lógica na análise documental relacionada ao passado e ao futuro da instituição.

A lógica foi construída a partir do que se pretendeu como objetivo final deste trabalho: propor um modelo de EGP adequado ao contexto da UFPB, apontando as possibilidades e limitações institucionais sob forma de um escopo de projetos. Tal escopo poderá servir de base para a instituição utilizar em diferentes áreas como julgar necessária. Porém, na construção deste projeto técnico dissertativo, limitou-se a construção do escopo à gestão administrativa da instituição.

Para conseguir a modelagem de um escopo de criação de um EGP na UFPB aplicado à gestão administrativa julgou-se viável mapear as demandas de projetos no PDI da UFPB, no período de 2019 a 2023, onde foram analisados apenas os objetivos gerais referentes à gestão administrativa. O PDI comporta o mapa estratégico que é o guia que conduz os objetivos da organização para os anos de 2019 a 2023. Tal mapa além das missões, valores e visão, comporta quatro perspectivas como mostra:

Para a construção do mapa estratégico da UFPB, para o período 2019-2023, utilizou-se a ferramenta estratégica do *Balanced Score Card* (BSC)⁷, considerando quatro perspectivas – Orçamento, Pessoas e Infraestrutura,

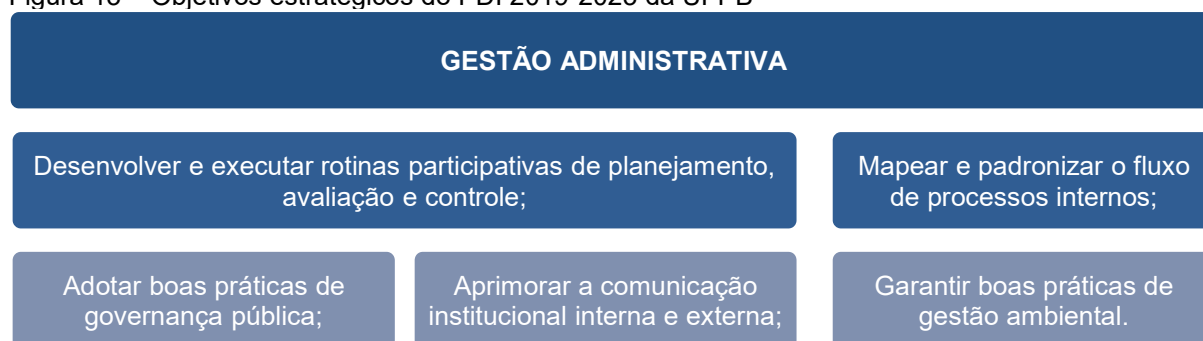
7 O *Balanced Scorecard* é um *framework* (estrutura) que pode ser utilizado pelas empresas para verificar se estas dispõem de controles estratégicos e financeiros para avaliar seu desempenho. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012, p.360, apud HITT; BIERMAN; SHIMIZU; KOCHHAR, 2001)

Processos Internos e a UFPB e a Sociedade. A partir destas perspectivas e dos objetivos estratégicos, foram apontados os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional.” (UFPB, 2019a).

A perspectiva de processos internos engloba a gestão administrativa e a gestão acadêmica. O foco desta dissertação foi a perspectiva da gestão administrativa. Esta compreende cinco objetivos estratégicos. São eles: desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle, mapear e padronizar o fluxo dos processos internos, adotar boas práticas de governança pública, aprimorar a comunicação institucional interna e externa, garantir boas práticas da gestão ambiental. Os cinco objetivos estão divididos em 20 metas associadas.

De acordo com Marques Junior e Plonski (2011, p. 2, apud CLELAND, 1994): “projetos são elementos executores de mudanças nas organizações que permitem às organizações sobreviver e crescer.”. Tem-se, portanto, que ao se propor um EGP para ser implantado na UFPB que se iniciasse pelo ambiente da gestão administrativa, visto que este reúne os objetivos estratégicos da instituição que estão direcionados à melhoria da qualidade de execução dos serviços. Outros ambientes estratégicos da organização podem e talvez precisem da gestão de projetos, porém a gestão administrativa traz a possibilidade de desenvolvimento destes com menos recursos e com um potencial de impacto para toda a organização.

Figura 13 – Objetivos estratégicos do PDI 2019-2023 da UFPB



Fonte: Própria.

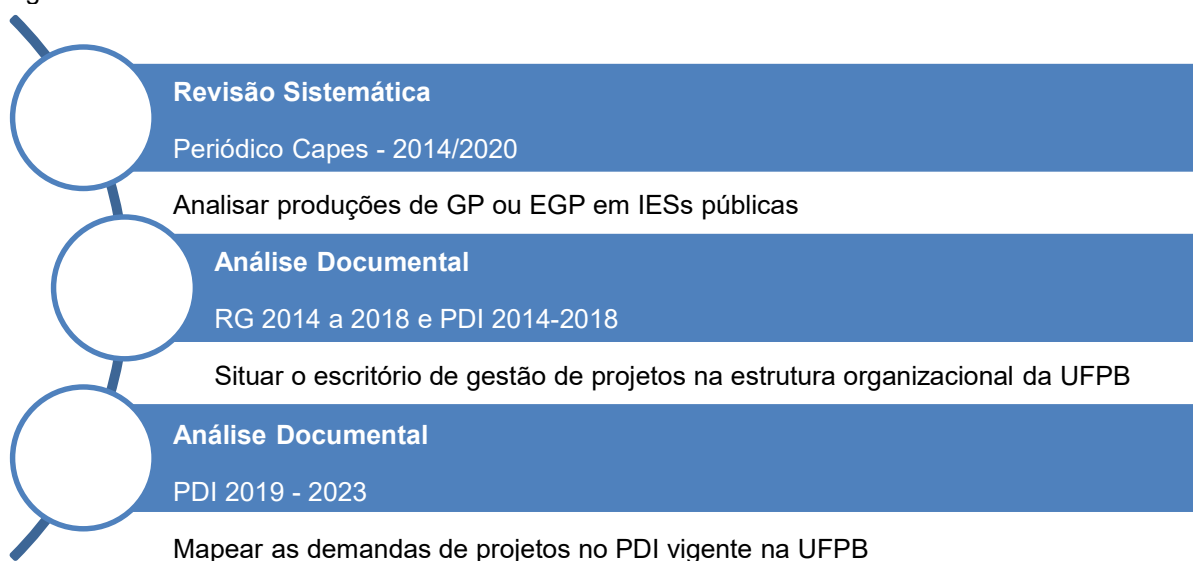
Teve-se, portanto, o objetivo de modelar um escopo de projetos para a criação de um EGP na UFPB. O EGP poderá servir para a instituição utilizar em diferentes setores, porém julgou-se mais viável a aplicação inicial à gestão administrativa como um modelo piloto. As informações da Gestão Administrativa para o futuro da instituição encontram-se expostas no PDI 2019-2023. Usou-se este

PDI e, conseqüentemente, os objetivos gerais expostos para a gestão administrativa nele apresentados.

Para criar uma relação da instituição com a gestão de projetos continuou-se com uma análise documental. A documentação selecionada foi o RG. O RG apresenta diferentes resultados que a instituição demonstrou, inclusive os da gestão administrativa. Constan os RG publicados pela UFPB tanto em seu *site* quanto no portal do TCU até o ano de 2018⁸. A UFPB apresentou um PDI referente aos anos de 2014-2018. Portanto, foi realizada uma pesquisa documental nos RG de 2014 a 2018 buscando especificamente resultados executados da Gestão Administrativa do PDI 2014-2018.

A figura 14 demonstra um resumo das etapas realizadas para a construção deste projeto técnico dissertativo que envolve os três objetivos específicos. A revisão sistemática e a pesquisa documental.

Figura 14 – Resumo da análise da revisão sistemática e da análise documental



Fonte: Própria.

A revisão sistemática, limitada ao portal de periódico Capes nos anos de 2014 a 2020, fez com que se percebesse práticas de Gestão de Projetos e Escritório de Gestão de Projetos em Instituições Públicas de ensino, no Brasil e no mundo. A análise documental dos objetivos estratégicos da gestão administrativa dos anos de 2014 a 2018 presentes no PDI da instituição e prestado contas da sua execução nos RG de 2014 a 2018 demonstraram a relação das UFPB com a técnica da GP ou do EGP. Por fim, a análise documental dos objetivos estratégicos da gestão

⁸ Em 01 de maio de 2020 o Relatório de Gestão 2019 ainda não estava disponibilizado.

administrativa do PDI 2019 – 2023 criou a base para a construção de um escopo de um EGP na UFPB.

3.3 Escopo de projeto de escritório de gestão de projetos para a UFPB

Em posse das informações adquiridas anteriormente, a identificação de práticas de GP e EGP em outras instituições com particularidades semelhantes a UFPB e sabendo a relação que a instituição manteve com a gestão de projetos nos seus objetivos estratégicos, foi sistematizado em primeiro momento o escopo do produto que pretende-se entregar e em segundo momento um escopo de projeto para a implantação de um escritório de projetos a ser desenvolvido na UFPB. Foram levados em consideração as práticas atuais de GP e EGP nas universidades, descobertas através da revisão sistemática. E através do entendimento de como a GP está inserida no âmbito da gestão administrativa da UFPB e da análise dos objetivos e metas do PDI da instituição foram propostas as diretrizes necessárias tanto para a construção do escopo do produto quanto para a sugestão de implantação de um Escopo de Projeto EGP na instituição para a concretização dos objetivos estratégicos da gestão administrativa.

De acordo com manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado de Goiás na fase em que se inicia o desenho do escopo do projeto deve-se primeiramente diferenciar o Escopo do Produto de Escopo do Projeto (GOIÁS, 2018, p. 35). O primeiro, de acordo com a metodologia citada são as: “características que descrevem o produto, serviço ou resultado.” Já o Manual de Gestão de Projetos do TCU diz que escopo do produto é o: “desempenho esperado do produto do projeto, função a ser cumprida pelo produto.” (BRASIL, 2009, p. 84). E completa que a definição do escopo de produto é o: “processo de definir quais produtos e resultados subsidiários serão realizados pelo projeto.” (BRASIL, 2009, p. 83).

Com relação ao escopo de projeto, de acordo com o Manual de Gestão de Projetos do TCU, escopo de um projeto pode ser definido como:

somatório de produtos e serviços realizados no âmbito de um projeto. Pode-se dizer que escopo é uma descrição daquilo que vai ser feito e do que não será feito. É fundamental para qualquer projeto que seja muito bem definido o escopo, qual será sua abrangência. (Brasil, 2009, p. 84).

O manual do órgão completa que o escopo deve conter também a soma das metas e as atividades que serão realizadas para o atingimento destas. Por fim explica que: “o escopo deve ser claro para não ultrapassar as limitações que qualquer projeto tem, seja em termos de competência institucional, seja pela complexidade do trabalho ou do objeto ou ainda pelas mudanças que pretende implementar” (BRASIL, 2009, p. 15). O manual de Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado de Goiás define escopo como a etapa que: “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.” (GOIÁS, 2018, p. 11).

O escopo é a etapa do desenvolvimento de um projeto que envolve tanto o que a instituição pretende entregar como também os objetivos da instituição e como estes objetivos serão concretizados. Ele deve estar contextualizado na instituição, entendendo suas limitações e possibilidades, ao mesmo tempo que deve ser algo claro e objetivo. O escopo, assim como um projeto, precisa de um gerenciamento. Como detalha o Guia *PMBOK*:

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e apenas o necessário, para que termine com sucesso. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com definir e controlar o que está e o que não está incluído no projeto. (PMI, 2017, p. 129).

O *PMBOK* (PMI, 2017, p. 129) ainda completa que o gerenciamento do escopo do projeto apresenta cinco processo básicos, sendo eles:

- Planejar o Gerenciamento do Escopo – documentação do escopo do projeto e do produto;
- Coletar os Requisitos – necessidades para a concretização dos objetivos;
- Definir o Escopo – detalhamento do projeto e produto;
- Criar a EAP – divisão das atividades em partes menores;
- Validar o Escopo – formalização e atesto das entregas almejadas;
- Controlar o Escopo – monitoramento;

As etapas para o desenvolvimento do Escopo deste projeto foram adaptadas, a figura 15 ilustra as etapas percorridas para a realização deste objetivo.

Figura 15 – Etapas de criação do escopo deste projeto



Fonte: Própria.

Desta forma, foi observado que estas cinco etapas citadas são necessárias para a concretização de um escopo de projeto dentro de uma instituição. Isto exige uma pesquisa ação, que não foi o foco deste trabalho. Aqui buscou-se de maneira teórica a criação de um escopo que poderia ser adaptado para o uso da instituição. Entendeu-se este trabalho como um projeto técnico dissertativo que passou por determinadas etapas, para concretizar seus objetivos. Porém, caso a instituição decida por utilizar o escopo deve realizar as etapas citadas pelo *PMBOK*.

Neste momento focou-se em cinco etapas. A primeira sendo a descrição do produto que de acordo com o *PMBOK* (PMI, 2017, p. 154) compreendendo a elaboração das características do serviço, no caso um EGP. O planejamento do gerenciamento do escopo, a coleta dos requisitos de acordo com o PDI 2019-2023, a definição do escopo e, por fim, a validação do mesmo vinculada à defesa e aprovação deste trabalho no programa de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes. (MPGOA).

4 EXPERIÊNCIAS RELEVANTES SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS E ESCRITÓRIOS DE GESTÃO PROJETOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

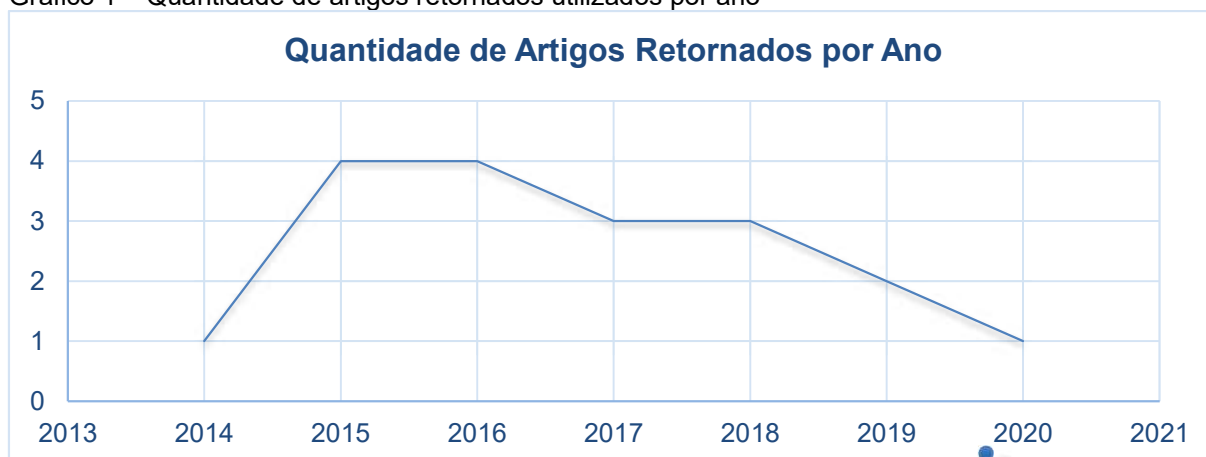
A revisão sistemática realizada através do método PRISMA em Galvão, Pansani e Harrad, (2015) para buscar a aplicação de experiências relevantes de GP ou da EGP em Universidades Públicas gerou um total de 312 artigos sem repetição no portal de periódico Capes. Destes 23 foram selecionados como potencialmente aptos para compor a pesquisa. Destes, após a leitura completa do texto, 18 foram selecionados e cinco foram excluídos da revisão como explicitado anteriormente.

Dos 18 artigos que foram incluídos na revisão sistemática, encontram-se materiais em português, inglês e espanhol. Diferentes perspectivas e abordagens se relacionaram com as visões globais de Universidade Pública e da contribuição da GP ou do EGP em uma organização com essas possibilidades e limitações. Foram selecionados textos que explicitamente abordam a GP ou EGP aplicadas em IES, na área administrativa, de ensino, pesquisa ou extensão. Porém, foi sempre considerado se o material abordava a necessidade da técnica de GP, a criação do produto novo, o tempo limitado, ou focava em planejamento, controle de risco e *stakeholders*, entre outros tópicos. Alguns materiais não foram explícitos em citar a GP ou EGP, porém citaram projetos em si que impactaram alguma área da instituição de ensino.

O resultado da revisão será apresentado inicialmente através de gráficos que foram julgados úteis para a criação de uma visão geral do tema selecionados e como forma de compilar o conhecimento adquirido na revisão sistemática. Em seguida será apresentado um quadro resumo do material coletado. E, por fim, serão destacados trechos dos trabalhos retornados sobre três perspectivas. A primeira sendo a autonomia universitária brasileira presente na Constituição Federal de 1988, isto porque a revisão sistemática traz subsídio para a implantação de um EGP na UFPB. Em segundo momento serão destacados trechos que abordem a perspectiva das áreas de negócio organizacionais. Como citado anteriormente, a UFPB é parte de uma estrutura de gestão do Estado brasileiro e por isso tem buscado novos caminhos na sua estratégia organizacional como instituição que recebe recursos e gera resultados. Ao final, serão expostas a perspectiva da GP retornada nos artigos. Desta forma, pretende-se triangular o tema da GP e da EGP em uma IES pública.

Considerou-se a linha temporal estabelecida para a construção sistemática compreendendo os anos de 2014 até março de 2020, período que condiz com a utilização neste projeto técnico dissertativo do PDI 2014-2018 e início do PDI 2019-2023, como forma de entender como e se existiram abordagens na literatura que já se demonstrassem úteis na relação da GP e do EGP com as universidades públicas. É possível observar o resultado de acordo com o gráfico um.

Gráfico 1 – Quantidade de artigos retornados utilizados por ano



Fonte: Própria.

Apesar da especificidade do tema, foi possível observar uma regularidade no retorno dos materiais que foram efetivamente utilizados na revisão. Entre aproximadamente um a quatro materiais produzidos por ano, isto quando considerado apenas a plataforma pesquisada. Pode-se concluir que a GP e o EGP são temas presentes nas IES públicas demonstrando, de forma, um interesse em atualizar a gestão destas organizações, seja nas áreas de ensino, pesquisa, extensão ou administrativas. Desta forma, as IES públicas se esforçam para se inserir num mercado com recursos cada vez mais restritos e em constante transformação que exigem respostas mais rápidas, precisas ao mesmo tempo que façam bom uso do recurso público.

Não surgiu na linha temporal nenhum pico de destaque e o baixo retorno do ano de 2020 refere-se ao fato que a pesquisa foi finalizada em março deste ano, não oferecendo tempo hábil para um resultado consistente como os anos anteriores. Por fim, é importante perceber que nos anos onde o PDI 2014-2018 da UFPB foi executado e onde o 2019-2023 foi planejado, a GP e a EGP já seriam uma alternativa viável presente em outras instituições para a concretização dos objetivos estratégicos da UFPB através do *benchmarking*, por exemplo. Figueiredo e Ramos Filho (2018, p. 81) explicam que esta prática é uma das responsáveis, junto a cursos

e treinamentos, por ampliar o conhecimento e aprendizagem organizacional de uma Universidade Pública brasileira que adotou a prática de projetos em uma consultoria interna da instituição.

A representação gráfica dos artigos retornados e utilizados na pesquisa final por língua objetivou a compreensão de como o tema da GP e EGP está inserido no contexto global. Considerando que o periódico Capes é uma plataforma brasileira o retorno de artigos utilizados em português era esperado que fosse alto, principalmente se considerarmos que no quesito educação superior, o Brasil ainda apresenta um foco em instituições públicas. O retorno da localização das práticas e experiências representadas em português nos materiais englobou apenas o Brasil, ou seja, não englobou experiências em outros países de língua portuguesa. Porém foram práticas relacionadas com diferentes regiões e perfis de instituições de ensino superior público. É possível observar o resultado de acordo com o gráfico dois.

Gráfico 2 – Quantidade de artigos retornados utilizados por língua



Fonte: Própria.

Os artigos na língua inglesa demonstram um destaque um pouco maior. Possivelmente pelo fato de ser a língua utilizada para a publicação de artigos internacionais. Isto é corroborado por não ser possível traçar um local de maior destaque para a abordagem da GP e EGP em IES públicas. Os artigos em inglês comentaram experiências e práticas desde EUA⁹, Europa e Ásia, independentemente de o país ser semelhante ao Brasil no foco público da educação superior ou não. O texto de Zajkowski e Stańczak (2015, p. 242)¹⁰, por exemplo, aponta semelhanças entre as universidades públicas polonesas e brasileiras ao

⁹ Estados Unidos da América

¹⁰ No original: The university similar to every other public entity is required to report to the public information and the parent institutions in terms of statutory activity, financial reporting, statistics declarations, and notices of public contracts.

afirmar que naquele país a IES pública se iguala a outras instituições públicas devendo repassar informações financeiras ou de contratos a órgãos de controle do Estado.

Os materiais em espanhol obtiveram um baixo retorno quando comparado com as outras duas línguas mesmo nas etapas iniciais da pesquisa. Isto pode fazer referência tanto à representação da língua em termos de artigos científicos globalmente quanto a uma deficiência do portal. Porém, semelhante aos materiais em inglês, os em espanhol retornaram práticas em países diferentes. Apesar do baixo retorno, foi possível perceber que as problemáticas e abordagens, independente de língua e país se aproximam quando consideramos conceitos de IES pública e de GP ou de EGP. Pérez (2015, p. 46)¹¹ traz a discussão para *stakeholders*, representados nos gestores de uma organização que podem ser a força motora de inovação e mudança ou tornar-se a barreira. Pode-se concluir que os servidores de uma IES pública, principalmente em cargos de liderança, devem estar abertos a mudanças, como o EGP, além de estimular a criatividade de suas equipes.

Foi possível concluir desta representação que desde o início o retorno pelos descritores sempre foi maior na língua inglesa, mesmo antes do início das restrições. Isto demonstra como o idioma tem um impacto sobre a produção científica. Porém, o fato de ter havido um retorno positivo de materiais utilizáveis para o tema em três idiomas e em diferentes países demonstra que a ideia de implantação de uma gestão pública moderna no setor de ensino é um tema necessário e recorrente.

No gráfico três é possível observar como é o retorno do termo EGP ou *PMO* nos artigos. Dos 18 artigos selecionados, seis artigos fizeram referência a necessidade ou implantação de um Escritório de Gestão de Projetos em uma instituição de ensino superior pública. Como é a sugestão de um EGP na UFPB o que se objetiva ao final desta dissertação, isso é um dado relevante. Apesar disso, este dado demonstra que dentro do ambiente de uma IES pública, talvez seja mais comumente trabalhado a GP em si que um EGP, ou pelo fato de um EGP exigir um maior uso e conhecimento da técnica para a implantação deste. É possível observar o resultado de acordo com o gráfico três.

11 No original: En este sentido, mencionan que los empleadores de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que éste tropieza. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio.

Gráfico 3 – Retorno do termo EGP



Fonte: Própria.

Apesar de trazer um dado numericamente inferior quando comparado à GP, o uso de um EGP tem trazido resultados positivos em IES públicas brasileiras, inserindo estas instituições em uma visão atual do gerencialismo. Almeida, Maia e Lima (2015, p. 41) apontam, por exemplo, que a aplicação de um EGP na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) trouxe uma maior agilidade e eficiência na tomada de decisão dos gestores universitários. Apesar de um elemento de inovação, o EGP não desvincula a organização do seu perfil de instituição de ensino, podendo, portanto, ser um aliado da gestão democrática do ensino.

Na tabela quatro é possível verificar um resumo dos 18 artigos selecionados para a revisão sistemática. A partir destes, serão destacados pontos úteis das práticas da gestão de projetos em um ambiente público de ensino superior:

Tabela 3 – Resumo dos artigos selecionados na revisão sistemática

Autor	Título	Ano	País	Universidade
VENCATO, Marta Fatima	Ferramenta para Análise e Avaliação de Riscos no Planejamento de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento	2014	Brasil	-
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	2015	Brasil	Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS)
MORA, José-Ginés; FERREIRA, Camino; VIDAL, Javier; VIEIRA, Maria-José	Higher education in Albania: developing third mission activities	2015	Albânia	University of Shkodra / University of Gjirokastra / University of Durres /

						Agricultural University of Tirana / Polytechnic University of Tirana / University of Korça / University of Vlora
PÉREZ, Beatriz Arnaiz	Estudio de Casos de Intraemprendimiento en cuatro proyectos orientados a los estudiantes en una universidad pública y estatal de Santiago de Chile	2015	Chile			Universidad de Santiago de Chile
ZAJKOWSKI, Andrzej; STAŃCZAK, Janusz	The Challenges Of Public University Informatization	2015	Polônia			Warsaw University of Technology (WUT)
DE CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro	Impactos do PMO no Desempenho da Organização Pública: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior	2016	Brasil			Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
ESTEVES, Rafael Reis et al	Aplicação da Gestão Visual como Ferramenta de Auxílio para o Gerenciamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia em uma Universidade Pública	2016	Brasil			Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
ISA, Haryati Mohd; ISMAIL, Kharizam; ZAINOL, Halmi; OTHMAN, Mohd Fadhli	Tracking architectural defects in university building in Malaysia	2016	Malásia			-
ZHU, Suning; WU, Yun; SANKAR, Chetan S	A Process Chart to Design Experiential Learning Projects	2016	EUA			-
BURGA, Ruben; REZANIA, Davar	Project accountability: An exploratory case study using actor–network theory	2017	Canadá			-
CORREA-PERALTA, Mirella A.; LAZO-SULCA, Rafael S.; VINUEZA-MARTÍNEZ, Jorge L.	La planificación estratégica de tecnología informática en una Universidad pública del Ecuador	2017	Equador			Universidad Estatal de Milagro
MACHERIDIS, Nikos	Governance of higher education - implementation of project governance	2017	Suécia			Lund University
FIGUEIREDO, Fábio Silva; RAMOS FILHO, Américo Costa	Lições Aprendidas em Projetos como Estratégia de sistematização do Conhecimento Organizacional: um Estudo de Caso de uma Universidade Pública Federal	2018	Brasil			-
MACHERIDIS, Nikos	Balancing Authority and Autonomy in Higher Education by Implementing an Agile Project Management Approach	2018	Suécia			Lund University
RODRIGUES, Cícero Samuel Clemente; SOARES, Felipe Santana Furtado	Uma Proposta de Gestão de Projetos Para uma Universidade Pública	2018	Brasil			Universidade Federal do Cariri (UFCA)

HAERIZADEH, Milad; SUNDER M., Vijaya	Impacts of Lean Six Sigma on improving a higher education system: a case study	2019	Irã	Allameh Tabatabai University in Tehran
JULPISIT, Attipa; ESICHAIKUL, Vatcharaporn	A collaborative system to improve knowledge sharing in scientific research projects	2019	Tailândia	-
CHESHMBERAH, Mohsen	Projects portfolio determination based on key stakeholders' expectations and requirements: Evidence from public university projects	2020	Irã	-

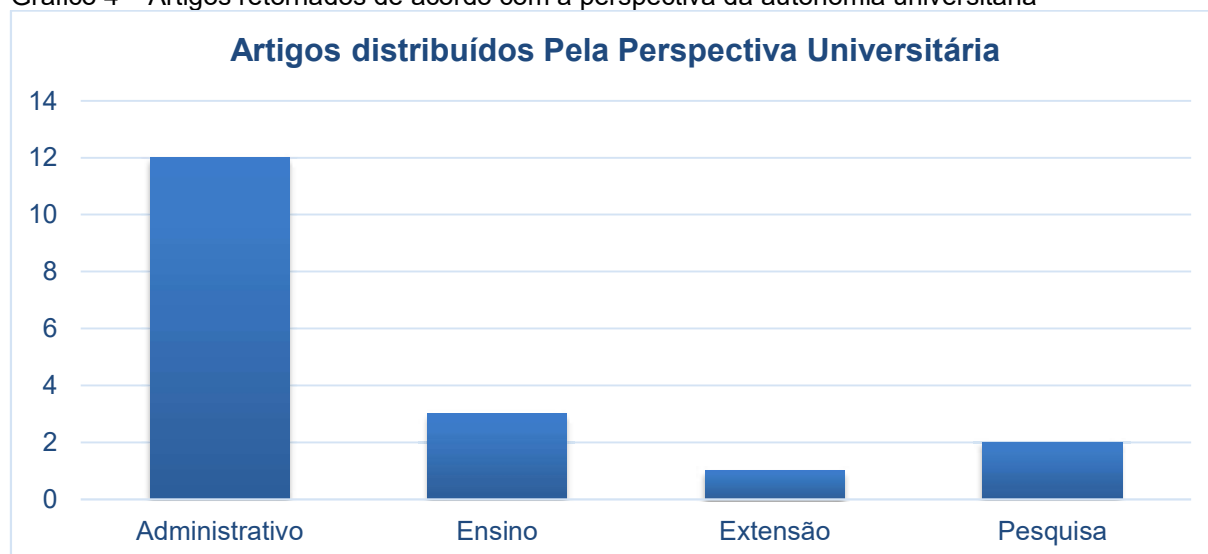
Fonte: Própria

A revisão sistemática retornou casos relacionados com diversas IES públicas em diferentes países e continentes, sendo dez do continente americano, quatro da Europa e quatro da Ásia. Durante a análise percebeu-se que existem tanto semelhanças e diferenças com relação a consideração de uma IES pública. Desta forma, julgou-se apropriado o uso da declaração por parte dos autores dos textos de que a instituição retratada era uma IES pública.

4.1 Perspectiva da autonomia universitária

Foi possível observar que os temas GP e EGP surgem em diferentes contextos do ambiente universitário, não apenas na gestão. Desta forma, na análise das IES públicas do exterior, observou-se a possibilidade de associar com as determinações de autonomia universitária das IES públicas brasileiras prevista da Constituição brasileira de 1988: ensino, pesquisa, extensão e administração. O resultado da organização está no gráfico quatro.

Gráfico 4 – Artigos retornados de acordo com a perspectiva da autonomia universitária



Fonte: Própria.

Observa-se um número maior de artigos acadêmicos que aplicaram a GP ou EGP na gestão administrativa universitária. É importante destacar que neste campo, também foram incluídos trabalhos que estivessem relacionados com tecnologia da informação ou a gestão de projeto de engenharia. Com relação ao ensino, como informado, foi excluído o efetivo ensino da GP, porém foram mantidos os trabalhos que, com a utilização de GP, buscassem melhorar o ensino. O mesmo, também se reproduziu nos pontos Pesquisa e Extensão.

Com relação a extensão universitária Mora et al. (2015, p. 4) comentam de um projeto com representação de sete universidades públicas albanesas e com participação do Ministério da Educação e Ciência que tem como principal objetivo a promoção da extensão nas universidades públicas da Albânia. Os autores descrevem que os principais resultados do projeto foram: “(1) treinamento do corpo acadêmico albanês, (2) análise das necessidades da terceira missão nas universidades albanesas; (3) criação dos centros regionais de desenvolvimento e (4) estabelecimento da rede albanesa para atividades da terceira missão.” (MORA et al., 2015, p. 5, tradução do autor)¹². Neste momento, os autores retornam a importância do conceito de partes interessadas presentes no *PMBOK* (PMI, 2017) ao demonstrar que desde, no caso específico, o Ministério da Educação e Ciência, passando pelos servidores e chegando na sociedade foram impactados por uma GP estruturada dentro de uma IES pública focada na extensão universitária. Por associação, pode-se imaginar a necessidade de aplicação das práticas de GP em setores responsáveis pela extensão na UFPB.

Com relação a pesquisa Vencato (2014, p. 103) comenta que para uma instituição de pesquisa é necessário a definição de uma estratégia e que esta tenha como referencial o planejamento do projeto de pesquisa. Porém, completa (2014, p. 106) que o gerenciamento de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) apesar de necessário, deve ser feito de uma forma flexível que possibilite a absorção das mudanças ao longo do projeto. Neste ponto, Vencato (2014) retoma a afirmação apresentada por Moutinho, Kniess e Rabechini Júnior (2013) na qual o EGP precisa estar alinhado com o planejamento estratégico da instituição independente de ser um EGP focado em pesquisa ou em gestão. Assume-se,

12 No original: (1) training Albanian academic staff, (2) analysis of the needs on third mission in Albanian universities, (3) creation of the regional development centers and (4) establishment of the Albanian network for third mission activities.

portanto, que tanto a GP quanto o EGP quando aplicado em uma IES pública, precisa retornar à sua estratégia organizacional para que possa trazer resultados.

Já ao investigar a gestão do conhecimento e compartilhamento de informações em projetos de pesquisa os autores Julpisit e Esichaikul (2019 p. 632) demonstraram que dentre outras, o gerenciamento de projetos está entre as ferramentas mais úteis na pesquisa e concluem que juntamente com outras ferramentas, o gerenciamento de projetos permite: “o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito, comunicação apoiada entre os membros, e cooperação facilitada na produção de resultados.” (JULPISIT; ESICHAIKUL, 2019, p. 636, tradução do autor)¹³.

Com relação ao ensino, foram identificados ao final da revisão sistemática três artigos que foram considerados úteis. Os autores Zhu, Wu e Sankar (2016, p. 105) desenvolveram uma proposta de uma estrutura para a criação de projetos de aprendizagem experimental na tentativa de responder à pergunta: “Quais processos devem ser seguidos na concepção e implementação de projetos de aprendizagem experimentais que melhorem a aprendizagem?” (ZHU; WU; SANKAR, 2016, p. 105, tradução do autor)¹⁴.

Já Macheridis (2017, p. 99) aborda a governança em projetos numa perspectiva de educação superior. O autor comenta, entre outros pontos, o contexto político que o ambiente de ensino superior proporciona na implementação da governança em projetos, destaca o relacionamento com o departamento, dos professores, da universidade como um todo e das decisões políticas. Ao abordar a GP aplicada ao ensino, Macheridis (2017) dialoga com o comentado por Esteves e Falcoski (2011) sobre a relação dos tomadores de decisão, política e governança. Se por um lado Esteves e Falcoski (2011) trazem a visão onde os tomadores são pressionados por determinações políticas Macheridis (2017) contribui para encarar que este contexto é uma realidade a qual a GP pode contribuir, senão para mudar as interferências, possivelmente para utilizar elas a favor de projetos de ensino.

Em segundo artigo abordando GP e ensino Macheridis objetivou: “desenvolver e implementar uma abordagem ágil de gerenciamento de projetos para projetos no ensino superior para gerenciar mudanças, a fim de concluir um projeto

13 No original: These tools enabled the sharing of tacit and explicit knowledge, supported communication among members, and facilitated cooperation in producing outputs.

14 No original: What processes should be followed in designing and implementing experiential learning projects that enhance learning?

com sucesso.” (MACHERIDIS, 2018, p. 128, tradução do autor)¹⁵. Desta forma, a GP impactou desde a criação de projetos de ensino, o gerenciamento de mudanças até a compreensão das relações de governança dentro de uma IES pública.

Na perspectiva da autonomia administrativa da IES pública foram selecionados 12 artigos. Um número expressivamente superior às perspectivas de ensino, pesquisa e extensão. Os artigos se relacionaram com projetos de reformas prediais, corte de custos, melhoria de atendimento aos estudantes ou implantação de novas ferramentas de tecnologia ou de melhoria da qualidade do serviço.

A GP aplicada em uma IES pública pode existir para a implantação de uma prática de gestão, é o caso do texto de Haerizadeh e Sunder M. (2019), por exemplo. Os autores apresentam o projeto realizado para aplicação *Lean Six Sigma* (LSS) em uma universidade pública no Irã. Os autores Haerizadeh e Sunder M. (2019, p. 986) afirmam que a implantação de um programa de LSS em uma IES pública precisa de uma forte representação da gestão universitária num processo hierárquico de cima para baixo numa tentativa de mudar a cultura. Os autores finalizam afirmando que: “os projetos concluíram com as melhorias dos procedimentos / práticas rotineiras da IES. Os resultados do programa foram compartilhados com consultores e depois com os líderes das equipes para ajudar a melhorar o desempenho.” (HAERIZADEH; SUNDER M., 2019, p. 993, tradução do autor)¹⁶. Percebe-se um retorno do conceito de governança corporativa aplicada em uma instituição pública pelo *PMBOK* (PMI, 2017) ao abordar a necessidade de gestores na mudança da cultura. Ao relacionar a GP com a aplicação de uma ferramenta de gestão no ambiente organizacional, os autores também deixaram clara a diferenciação entre o que seria um projeto e uma atividade rotineira.

De forma semelhante a Haerizadeh e Sunder M. (2019), Correa-Peralta, Lazo-Sulca e Vinueza-Martínez (2017) abordam o planejamento estratégico de Tecnologia da Informação (TI) em uma universidade pública, utilizando a GP como forma de aplicação de melhorias organizacionais. De acordo com os autores (2017,

15 No original: The purpose of this paper is to develop and implement an agile project management approach to projects in higher education to manage changes in order to complete a project successfully.

16 No original: In other words, the projects ended with making the improvements as part of the routine procedures/practices of the HEI. The results of the program were shared with advisers to help improve performance, and further with the leadership team.

p. 8, tradução do autor)¹⁷, o artigo tinha como objetivo a identificação das possibilidades que podem influenciar negativamente o controle dos projetos relacionados a TI e quais impactos estes teriam na IES pública do Equador. Dentre os processos de projetos que podem influenciar os resultados de uso da TI estariam os de planejamento, treinamento e gestão que poderiam influenciar na melhoria da competência dos funcionários da instituição. Os autores apresentam a importância do controle na GP ao concluir que um controle ruim nos projetos de TI afeta desde o planejamento, treinamento dos funcionários e podem gerar defeitos na comunicação da instituição que tem como base a TI. (CORREA-PERALTA; LAZO-SULCA; VINUEZA-MARTÍNEZ, 2017, p. 21, tradução do autor)¹⁸. Observa-se que ao abordar a perspectiva de controle da GP aplicada a um projeto de melhoria, no caso TI, os autores retomam o conceito de grupos de processo, no caso de controle, expostos no *PMBOK* (PMI, 2017) e corroboram a afirmação de Pisa e De Oliveira (2013) sobre a natureza integradora do gerenciamento de projetos demonstrada através do grupo de processo de controle.

Esteves et al (2016) em um artigo, este aplicado, especificamente, a uma IES pública brasileira, oferece outra visão do exercício da autonomia administrativa universitária, mais especificamente em projetos relacionados à arquitetura e engenharia. Nele os autores apresentam as problemáticas relacionadas com instituições que apresentem diversos projetos e formas de solucionar estes problemas através de uma gestão visual e mapeamento de processos (ESTEVES et al, 2016, p. 72). Argumentam que: “Aliado ao gerenciamento de projetos, busca-se cada vez mais fazer uso da gestão visual como alicerce para a obtenção de sucesso nos mesmos.” (ESTEVES et al, 2016, p. 74). E por fim concluem, dentre outras coisas, que a gestão visual apresenta resultados positivos quando aplicada à GP, finalizam afirmando que: “A integração de múltiplos planejamentos e a fácil identificação do andamento de cada projeto, em um mesmo local, proporciona maior satisfação e compreensão por todos aqueles relacionados com o produto.”

17 No original: El objetivo de este trabajo es identificar las causas que influyen en el escaso control de los proyectos informáticos y su incidencia en las actividades de una universidad pública ecuatoriana. De ahí que la planificación, capacitación y gestión comprenden la suma de proyectos con objetivos definidos con comunicación accesible que influye para mejorar las habilidades y actitudes del personal, teniendo en cuenta el proceso la verificación y control de resultados en el uso de la Tecnología Informática.

18 No original: Las causas que influyen en el escaso control de los proyectos informáticos inciden en las actividades de planificación, capacitación de TI basado desde una comunicación escasa para el uso de la Tecnología Informática.

(ESTEVEES et al, 2016, p. 81). Ou seja, a GP como ferramenta, além de influenciar positivamente, pode e deve ser utilizada juntamente com outras ferramentas organizacionais para que impacte positivamente os resultados. Apesar de trazer a visão sobre vários projetos, os autores não chegam a abordar o EGP, isto valoriza a separação exposta no *PMBOK* (PMI, 2017) entre programa, portfólio e EGP. Sendo que o caso apresentado se assemelha mais a um portfólio de projetos.

4.2 Perspectiva das áreas organizacionais

Um outro ponto de destaque dos artigos retornados na pesquisa foi a área organizacional a qual o GP ou o EGP se inseriu como forma de proporcionar contribuições nas IES públicas. Um projeto ou um escritório de gestão projetos pode se envolver em diferentes áreas e estruturas de uma organização. As IES públicas apresentam diferentes necessidades exatamente pelo porte, portanto julgou-se relevante associar as experiências encontradas em determinadas áreas de negócio presentes em uma IES pública, considerando estas como um ambiente organizacional. Foram identificadas experiências em projetos envolvendo áreas como educação e Pesquisa e Desenvolvimento, mas também Tecnologia da Informação, Arquitetura e Engenharia, sendo o maior destaque para a área de gestão. Esta informação pode influenciar uma IES pública de modo que estas busquem a aplicação da GP em áreas que as instituições julguem mais deficitárias, por exemplo. O resultado da organização está no gráfico cinco.

Gráfico 5 – Artigos retornados de acordo com a perspectiva da área organizacional



Fonte: Própria

Quanto a P&D, Vencato (2014, p.103), que traz o artigo mais antigo da revisão, comenta da deficiência de referencial teórico para análise de riscos em projetos de P&D, mesmo que esta seja uma atividade complexa. O autor completa afirmando que “O gerenciamento de riscos deve ser realizado ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, porém esta é uma área relativamente nova e pouco utilizada na avaliação de projetos de P&D.”. Pode-se interpretar que o texto traz a importância de identificação de semelhança entre projetos de pesquisa acadêmicos e projetos de P&D organizacionais quando utilizando o gerenciamento de risco da GP. Não é uma visão limitante das diferenças, pelo contrário, traz possibilidades que simplificam e contribuem para o processo de pesquisa academia de uma IES pública.

O mesmo pode ser observado no campo educacional, Macheridis (2018) ao escrever sobre a implantação de uma abordagem ágil de gerenciamento de projetos e o equilíbrio de autoridade e autonomia, Macheridis (2018, p. 140, tradução do autor)¹⁹ mostra que o responsável pelo curso de graduação, personificando a figura do gerente de projetos aliado aos professores e administradores do departamento, personificando os membros do projeto, quando providos de valores de urgência e procedimentos estabelecidos, têm capacidade de responder e aproveitar as alterações que surgirem. O autor conclui que seu “estudo mostra que os alunos também podem ser provedores de agilidade. Uma das principais razões para isso é o papel de autoridade do departamento, que decide que a educação deve ser centrada no aluno.”. Percebe-se uma tendência de aproximação dos conceitos em uma IES pública e privada que não impede que estes ambientes identifiquem suas particularidades, mas que consigam trazer respostas. A pesquisa e o ensino em uma IES pública, com os dois exemplos anteriores, ao inserir elementos como gestão de riscos, respostas ágeis e governança, através da GP, aproximam-se de uma visão gerencial da administração pública, sem perder a postura democrática.

Abordando a área de tecnologia da informação, os autores Zajkowski e Stańczak (2015) colocaram a luz da questão em uma universidade pública polonesa, comentando os desafios de informatizar uma IES pública através da execução de projetos de TI. Ao refletir sobre as estratégias necessárias, os autores argumentam

19 No original: The course leader, as project manager, and teachers and administrators, as members of the project team, as well as the department, with agile values and established procedures and routines, all provide agility capabilities to respond to and take advantage of changes. This study shows that students can also be agility providers. A major reason for this is the authority role of the department, which decides that education must be student-centered.

que a instituição deve considerar: “as limitações da competência das equipes do projeto e das equipes responsáveis pela execução, fornecimento de recursos e tempo de treinamento para que, as mudanças significativas nas necessidades funcionais, impliquem mudanças na tecnologia.” (ZAJKOWSKI; STAŃCZAK, 2015, p. 250, tradução do autor)²⁰. Eles completam o pensamento afirmando que: “cada projeto força as mudanças organizacionais, resultando em uma otimização uniforme do processo, que se reflete, por exemplo, na necessidade de atualizar os procedimentos (...).” (ZAJKOWSKI; STAŃCZAK, 2015, p. 250, tradução do autor)²¹. Percebe-se um retorno da GP aplicada em uma IES pública como forma de trazer melhorias através das implantações de necessidades identificadas. Desta forma demonstram a possibilidade de a implantação da GP não apenas para melhoria de processos existentes, como para a concretização de produtos e serviços inovadores como sugere o *PMBOK* (PMI, 2017).

A GP também é abordada em projetos relacionados com construção predial. Um dos artigos buscou rastrear defeitos em projetos de arquitetura de prédios de uma universidade pública da Malásia. Os autores Isa et al. (2016, p. 4, tradução do autor)²² defendem a importância do estudo afirmando que sem entender os defeitos a equipe de gestão de projetos não terá como saber se ao final foi concretizado os objetivos de economia, eficiência e eficácia no projeto. De acordo com o texto, os autores completam que a equipe de projetos precisa entender as causas e defeitos mais recorrentes no planejamento de um prédio dentro de uma IES pública, mas afirmam que isso:

exige que as equipes do projeto abram sua mente e adotem a cultura de aprendizado contínuo. Eles precisam ver o sistema como uma abordagem positiva e sistemática que pode incentivar uma melhor coordenação e cooperação entre a equipe do projeto no sentido de alcançar zero defeito em projetos futuros. (ISA et al., 2016, p. 5, tradução do autor)²³.

20 No original: It should also be aware of the limitations of the competence of the project teams and the teams responsible for the exploitation, provide resources and training time so, primarily with significant changes of functional requirements, entailing changes in technology.

21 No original: We must also remember that each project forces the organizational changes, resulting in an even process optimization, which is reflected for example. in the need to update the procedures (...).

22 No original: Without this study there is little that can be achieved to assess whether the project management team has achieved economy, efficiency and effectiveness in their project management process.

23 No original: However, this requires the project teams to open their mind and embrace the continuous learning culture. They need to see the system as a positive and systematic approach that can encourage a better co-ordination and co-operation amongst the project team towards achieving zero defects in future projects.

Ao trazer elementos da gestão para os projetos de edificação da universidade estudada, os autores demonstram que o planejamento, controle e constante aprendizado, aliado à estratégia da instituição contribuem para uma prestação de constas e responsabilização das atividades.

Na área de gestão foram identificados a maior quantidade de artigos trabalhando perspectivas de EGP, implantação de GP e melhoria de serviço organizacional. Um dos artigos, o mais recente da pesquisa, abordava a forma de determinar projetos de pesquisa baseados nas expectativas dos principais *stakeholders* de uma IES pública. Dentro da realidade da pesquisa, o autor (CHESHMBERAH, 2020) listou quatro principais *stakeholders*: o conselho administrativo, membros do corpo docente, pesquisadores e Ministério da Ciência e Tecnologia.

Identificou-se no texto que, apesar de uma IES pública, o modelo construído objetivava a escolha dos projetos de pesquisa baseado tanto na satisfação desses *stakeholders* quanto na maximização do lucro. Considerando a realidade local brasileira, pode-se levar em consideração a necessidade de um modelo que leve à decisão de escolhas de projetos que contribuam com a redução de custos, ou maximizem a eficiência no uso dos recursos, por exemplo.

O autor desenvolveu um modelo matemático que tentou contribuir com a gestão dos projetos de pesquisa universitários onde chega à conclusão que o:

administrador do corpo docente não pode esperar executar um grande número de projetos de pesquisa e cursos de curta duração simultaneamente, além de acomodar um número significativo de alunos, independentemente do limite de capacidade (horas-pessoa) de seus professores e pesquisadores. (CHESHMBERAH, 2020, p. 149, tradução do autor)²⁴.

Um ponto de destaque ao final de sua argumentação é quando Cheshmberah (2020, p. 149, tradução do autor)²⁵ afirma que os resultados da pesquisa realizada têm a possibilidade de contribuir com o processo de tomada de decisão na criação de um planejamento estratégico. Desta forma, insere os projetos de pesquisa com o plano estratégico da universidade, algo já realizado pelo PDI 2019-2023 da UFPB. Não é possível visualizar uma transposição completa dos argumentos do texto em questão,

24 No original: Based on the results of the mathematical model, the faculty administrator cannot expect to run a large number of research projects and short-term courses simultaneously, as well as to accommodate a significant number of students, regardless of the capacity limit (person-hours) of their faculty and researchers.

25 No original: The results of this study can help university managers make decisions and create strategic plans.

porém este não é o objetivo da GP e do EGP nas organizações. Deve sempre ser observado o alinhamento com a estratégia e a cultura organizacional. Uma possibilidade desta adaptação é a compreensão pela instituição dos FAE e APO.

Os autores Figueiredo e Ramos Filho (2018) relacionam a Gestão do Conhecimento e a GP em um ambiente universitário. De acordo com os autores (2018, p. 65): “os processos de gerenciamento de projetos geram uma significativa gama de conhecimento organizacional. E é, justamente, no processo de encerramento que é gerada a maior carga de conhecimento.”. De acordo com o trabalho realizado, os autores, dentre outras, chegam a duas conclusões. A primeira é que houve evidência que os projetos da consultoria interna realizada na universidade contribuíram positivamente para os resultados organizacionais nos quesitos eficiência, eficácia e economicidade. E segundo, ao relacionar com a gestão do conhecimento, concluíram que: “Os projetos de consultoria, por estarem sempre relacionados a temas complexos, de difícil resolução, sempre contribuem para aumentar o estoque de conhecimento pessoal e organizacional.” (FIGUEIREDO; RAMOS FILHO, 2018, p. 79). Assim como ISA et al (2016) trouxeram, como mostrado, a necessidade de concretização dos conceitos de eficiência, eficácia e economicidade, observa-se uma atenção também neste trabalho, vê-se uma necessidade de inserir as IES públicas num contexto de atenção aos gastos e resultados sem esquecer seus objetivos institucionais.

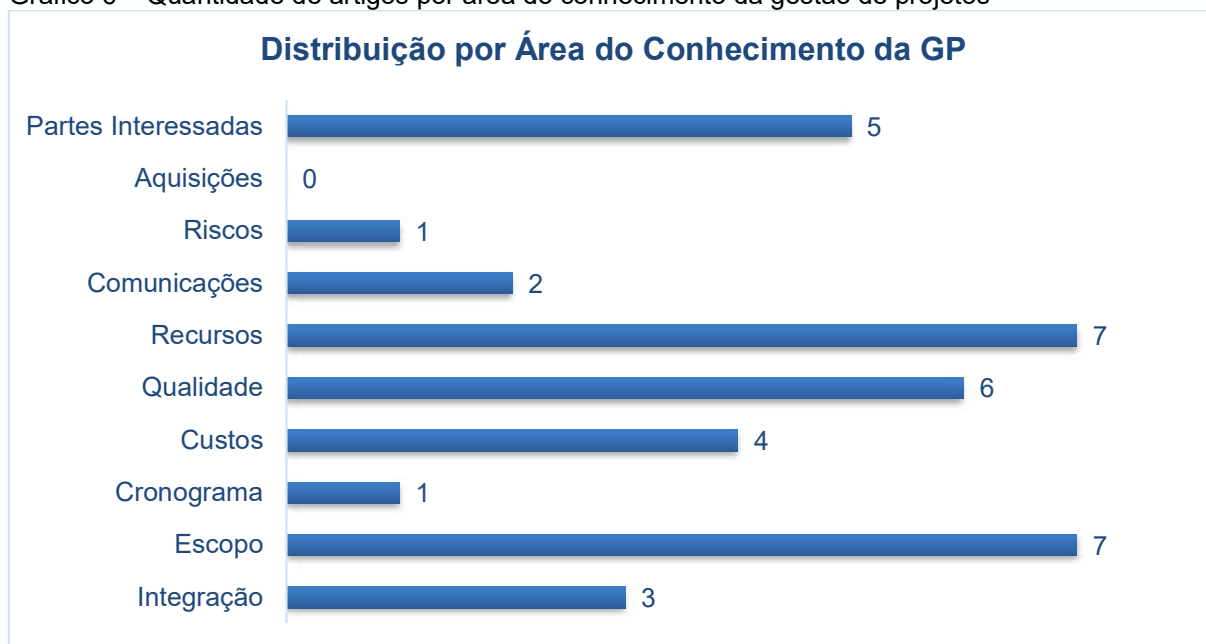
4.3 Perspectiva da gestão de projetos

Como forma de continuidade desta revisão sistemática, uma vez que buscou-se associar os artigos retornados com a perspectiva da autonomia universitária e em segundo momento com a perspectiva organizacional, como forma de finalizar, julgou-se útil a apresentação na perspectiva da GP. Desta forma, escolheu-se a área de conhecimento de projetos apresentada na sexta edição do Guia *PMBOK* (PMI, 2017).

Estas áreas de acordo com o Guia *PMBOK* (PMI, 2017, p. 553): “são campos ou áreas de especialização que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos.” As dez áreas foram: Integração, Escopo, Cronograma, Custos, Qualidade, Recursos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas. Após a leitura dos 18 artigos, estes foram associados com duas áreas do conhecimento visto que

eventualmente os documentos abordaram mais de um tema. Alguns pontos podem ser destacados desta organização e o resultado pode ser visto no gráfico seis.

Gráfico 6 – Quantidade de artigos por área do conhecimento da gestão de projetos



Fonte: Própria.

Primeiro ponto de destaque para esta organização é o fato de nenhum dos 18 artigos apresentar um foco em aquisições. As compras em um ambiente de IES pública são volumosas e a decisão de comprar para diversos projetos ao mesmo tempo poderia representar uma melhoria nas aquisições. Talvez o que justifique o inexpressivo retorno do tema seja o fato de que aquisições seja percebido quando relacionada com mais de um projeto, no caso, relacionadas com EGP ou portfólio. Pelo fato de a pesquisa ter retornado um foco maior das IES públicas em GP que em EGP, percebe-se que as instituições ainda precisem aprimorar seu conhecimento de como a GP pode contribuir para diversos projetos independentes através das aquisições. As áreas de conhecimento de Riscos, Cronograma e Comunicações tiveram uma expressão um pouco mais relevante. As duas primeiras obtiveram um retorno de um artigo abordando a área do conhecimento, enquanto a última retornou dois.

Ao abordar ferramentas para o gerenciamento de riscos em projetos de P&D, Vencato (2014, p.104) define risco como algo que tem a possibilidade de ocorrer durante um projeto e caso venha a se concretizar influenciará diversos fatores que podem impactar negativamente resultados como o orçamento do projeto, cronograma a qualidade e a satisfação do resultado. O autor expõe, ainda, que (2014, p.103) a análise dos riscos faz parte da exigência do profissional

responsável pelo gerenciamento. Esta análise pode ser compreendida como: “Reconhecer, identificar, avaliar e administrar ameaças, para eliminá-las ou evitá-las, visando pelo menos minimizar as consequências, são pontos imprescindíveis no gerenciamento dos riscos do projeto.” (VENCATO, 2014, p. 104). Por fim, conclui que dentre as formas úteis para o gerenciamento de risco de projetos de P&D seria:

A utilização de uma ferramenta informatizada é um novo subsídio na gestão de riscos em projetos de P&D, independentemente da instituição, favorecendo assim apoio ao pesquisador no planejamento de projetos, possibilitando alterar a prática atualmente estabelecida nas instituições de pesquisa, garantindo uma maior probabilidade de sucesso dos projetos. (VENCATO, 2014, p. 110).

A visão exposta pelo autor dialoga com a de Macheridis (2018) mencionada anteriormente sobre a necessidade dos responsáveis por projetos de P&D terem conhecimento sobre gerenciamento de riscos, assim como profissionais nos departamentos serem gerentes e membros dos projetos. Tais visões trazem luz a relação profissional estabelecida em uma IES pública e à possibilidade dos profissionais se adaptarem entre gestores e profissionais do ensino.

Com relação ao cronograma, Macheridis (2018), ao escrever sobre uma tentativa de uma abordagem ágil de gerenciamento de gestão de projetos na educação superior, afirma que: “Existe muito pouca pesquisa sobre a aplicação de abordagens ágeis para projetos no ensino superior.” (2018, p. 128, tradução do autor)²⁶. O autor aponta a diferença entre organizações privadas e as IES públicas, onde as primeiras estão dirigidas ao mercado enquanto as segundas produzem e transferem conhecimento (2018, 130, tradução do autor)²⁷. Neste contexto, o autor aponta uma realidade sobre as IES públicas: “Ao mesmo tempo, as universidades públicas, por pertencerem ao setor público, devem cumprir estruturas e leis institucionais, que podem contradizer políticas e práticas lideradas pelo mercado.” (2018, 131, tradução do autor)²⁸. Desta forma o autor conclui que: “As abordagens ágeis de gerenciamento de projetos geram oportunidades para implementar flexibilidade e dar suporte a tradição de autonomia, pois permitem o gerenciamento de projetos da interface entre ele e o papel de autoridade.” (2018, 131, tradução do

²⁶ No original: Very little research exists on the application of agile approaches to projects in higher education.

²⁷ No original: A public university differs from an organization that operates in the private sector. One difference is that private organizations are profitable and market-oriented: they sell products and services in markets where pricing, demand and competition are important aspects. In essence, universities produces knowledge by research conducted and transfer knowledge by offering education.

²⁸ No original: At the same time public universities, since they belong to the public sector, must comply with institutional frameworks and laws, which can contradict market-led policies and practices.

autor)²⁹. Desta forma, percebe-se neste trabalho que os autores ao relacionarem a aplicação da GP em uma IES pública, independente da região, destacaram a necessidade de compreensão da realidade do ente público e como a GP trazia uma oportunidade.

A área de conhecimento de comunicações retornou duas abordagens distintas. Uma delas foi um sistema colaborativo para o compartilhamento de conhecimento para melhorar projetos de pesquisa e o outro foi a implantação da gestão visual para melhorar a comunicação em projetos de arquitetura. No primeiro artigo os autores argumentam que: “Em projetos de pesquisa científica, vários autores escrevem diferentes partes de artigos e relatórios acadêmicos.” (JULPISIT; ESICHAIKUL, 2019, p. 626)³⁰. Esta dinâmica de comunicação interna é gerada exatamente pelas equipes multidisciplinares que compõem os projetos: “Para resolver problemas complexos, criando novas teorias ou objetos, os projetos de pesquisa científica exigem especialistas em várias áreas.” (JULPISIT; ESICHAIKUL, 2019, p. 624)³¹. Desta forma, os autores apontam a necessidade de criação de sistemas de comunicação interna para compartilhamento de conhecimento em projetos de pesquisa que pode resultar em: “Quando o conhecimento é compartilhado, ele se expande quantitativa e qualitativamente, sendo criado dinamicamente através da interação entre conhecimento tácito e explícito.” (JULPISIT; ESICHAIKUL, 2019, p. 625)³². Os autores proporcionaram desta forma a oportunidade de uma IES pública perceber a multidisciplinaridade das suas atividades e como o conhecimento gerado dentro do ambiente público de ensino precisa ser expandido tanto de forma tácita como explícita diminuindo a dependência de atores e ampliando a autonomia dos servidores.

Os autores Esteves et al. (2016, p. 72) tentaram expor os problemas mais comuns que surgem em locais que apresentem vários projetos e como a gestão visual pode contribuir para a solução destes. Argumentam que nos últimos anos: “A qualidade, que antes era o ponto crítico da gestão pública, passou a ser prioridade.”

29 No original: Agile project management approaches generate opportunities to implement flexibility and to support the autonomy tradition, because it enables project management of the interface between it and the authority role.

30 No original: In scientific research projects, multiple authors write different parts of academic articles and reports.

31 No original: To solve complex problems by creating new theories or objects, scientific research projects require experts in various areas.

32 No original: When knowledge is shared, it expands both quantitatively and qualitatively, being dynamically created through the interaction between tacit and explicit knowledge.

(2016, p. 72). A afirmação anterior pode ser aplicada às IES públicas e desta forma os autores (2016, p. 73) comentam que a melhora da simplicidade no processo de comunicação das tarefas pode também trazer benefícios na comunicação entre as equipes e as lideranças dos projetos.

Destaca-se que as áreas do conhecimento Integração, Custos e Partes Interessadas, retornaram três, quatro e cinco artigos respectivamente. A GP quando aplicada em uma IES pública, busca na fase de planejamento integrar todas as etapas necessárias, os responsáveis e os recursos necessários. Os autores Almeida, Maia e Lima (2015, p.42) ao estudar a implantação de um EGP em uma universidade estadual, comentam que tanto na gestão pública quanto na gestão privada, quando a GP é aplicada, passa-se a demandar atenção especial da direção e equipes funcionais e operacionais para as atividades rotineiras que não deixarão de existir. Ao estudar a experiência os autores destacam as cinco fases para implantação de um EGP: levantamento da estrutura, metodologia do EGP, as necessidades para funcionamento, como irá funcionar a estrutura do EGP e a fase de operações. Os autores demonstram que a aplicação de um EGP em uma IES pública não elimina a existência de atividades rotineiras, pelo contrário, possibilita que estas se reinventem, reafirmam desta forma o híbrido sugerido por Menezes (2018) no qual as organizações se encontram, entre atividades rotineiras e de projetos.

Com relação à área do conhecimento de Custos na gestão de projetos aplicadas a uma Universidade Pública, Burga e Rezania (2017, p. 1024, tradução do autor)³³ começam argumentando que “É geralmente aceito que o gerenciamento eficaz de projetos permite que as organizações realizem projetos de grande escala dentro do prazo, do orçamento e com o mínimo de interrupção para o restante dos negócios.”. Porém, a visão da prestação de contas em gerenciamento de projetos pode estar deturpada. De acordo com os autores (2017, p. 1034, tradução do autor)³⁴ foi demonstrado no estudo que ela ocorre muitas vezes de forma espontânea e não como um processo pré-estabelecido, no qual o gerente de projetos apenas se vê obrigado a atender os limites orçamentários do projetos

33 No original: It is generally agreed that effective project management enables organizations to carry out large-scale projects on time, on budget and with minimal disruption to the rest of the business.

34 No original: Second, this study demonstrates that accountability was often being enacted spontaneously, not by design. The project manager conceptualizes accountability as an obligation to meet the budgetary constraints while helping the project owner to realize her objectives.

enquanto faz que este cumpra seu objetivo. Os autores concluem que a responsabilidade sobre o projeto deve ser um esforço coletivo e sofrer uma nova conceitualização que não se limite ao orçamento: “Portanto, o gerenciamento de projetos deve ser conceitualizado como uma atividade coletiva e não como um esforço individual. Isso ilustra novamente a necessidade do desenvolvimento de uma nova conceitualização para a prestação de contas do projeto.” (2017, p. 1034, tradução do autor)³⁵. Desta forma, os autores tentam criar uma transição entre o pensamento burocrático para o pensamento gerencial de uma IES pública. Sai a regra da prestação de contas e entende-se a necessidade da *accountability*.

Com relação a partes interessadas, que dentro de um ambiente de universidade pública pode envolver desde estudantes, ministério, alta direção e até mesmo sociedade que impacta ou é impactada pela instituição, Mora et al. (2015, p. 10, tradução do autor)³⁶ relatam o envolvimento de universidades públicas albanesas em projetos de extensão e como estas têm a possibilidades de expandir as experiências para outras instituições. Os autores concluem que:

as universidades albanesas que participam do projeto ficam mais conscientes, após a finalização do projeto, do papel que podem desempenhar no desenvolvimento social e econômico, especialmente em sua região. Além disso, o resultado do projeto contribuiu para a visibilidade do potencial das universidades e está aumentando a conscientização das partes interessadas sobre os benefícios mútuos da cooperação.

Destaca-se por fim o foco apresentado pelos artigos retornados sobre a gestão de projetos aplicados em IES públicas com foco nas áreas do conhecimento de Qualidade, Escopo e Recursos. Isto demonstra a necessidade e interesse dos gestores públicos em melhorar a prestação do serviço através da Qualidade, o foco no planejamento através do Escopo ou até mesmo o uso dos recursos necessários para o uso da GP ou EGP no ambiente universitário.

Com relação a Área da Qualidade, é possível destacar alguns pontos do trabalho que analisou quatro projetos de empreendedorismo em uma universidade

35 No original: Therefore, project management should be conceptualized as a collective activity rather than an individual effort. This again illustrates the need for the development of a new conceptualization for project accountability.

36 No original: Currently, therefore, almost half of the public Albanian universities are engaged in the promotion and development of third mission activities, being able to replicate this methodology in any other non-partner university, and have the potential to expand the culture of the third mission for the whole Albanian system through the Albanian network of third mission activities. In this sense, Albanian universities participating in the project are more aware after the finalization of the project of the role they can play in social and economic development, especially in their region. Moreover, the project outcomes have contributed to the visibility of the potential of universities and are raising the awareness of the stakeholders about the mutual benefits of cooperation.

pública e estadual do Chile. O autor, Pérez (2015, p. 54, tradução do autor)³⁷ diz que os gerentes: apresentam uma forte orientação para o serviço e a excelência, além disso, eles têm em comum a busca por aprendizado e, apesar das adversidades, confiam que seu projeto terá um impacto positivo. Completando o raciocínio o autor (2015, p. 56, tradução do autor)³⁸ explica que apesar dos projetos apresentarem melhorias na instituição, alguns não podem ser mensurados pela ausência de indicadores, porém: “Não obstante o exposto, e de acordo com as pesquisas realizadas, o impacto dos projetos intraempreendedores pontua positivamente em todos os tópicos consultados.”. Apesar da aplicação em quatro projetos Pérez (2015) não faz aplicação dos conceitos de EGP, portfólio ou programas de projetos, trazendo a possibilidade de adaptação por parte da instituição, demonstrando que os conceitos são guias. Pérez (2015) também completa, mesmo que em se tratando de ensino, o exposto por De Carvalho (2016), onde mesmo que a aplicação da GP ou do EGP em IES públicas exijam treinamentos constantes também respondem pelo aprendizado dos envolvidos.

Considerando a área do conhecimento do escopo em gestão de projetos, é possível observar o trabalho que propôs a melhoria do acompanhamento de projetos de TI em uma universidade pública brasileira. Os autores Rodrigues e Soares (2018, p. 268) comentam que para a implantação do gerenciamento de projetos foram necessários duas etapas: “Na etapa de definição, o foco foi em definir quais práticas e ferramentas de gestão de projetos eram possíveis de serem implementadas no nível de maturidade o qual a universidade se encontrava, (...)”, e em momento posterior foi necessário: “implementar o processo definido em toda universidade”. Com este projeto os autores concluíram ao final, dentre outros pontos que houve um: “resultado positivo em adotar uma prática simplificada de gestão de projetos, bem como a relevância da presente pesquisa para demais órgão da administração pública.” (2018, p. 276). A prática da GP precisa ser adaptada à realidade da

37 No original: En cuanto a las características de gestores de ideas es factible encontrar que em común presentan una fuerte orientación al servicio y excelencia, adicionalmente, éstos tienen en común la búsqueda de aprendizaje y a pesar de la adversidad, confían en que su proyecto repercutirá positivamente.

38 No original: En relación al impacto de los proyectos y su contribución a la Universidad, se observa una debilidad en algunos casos, pues no existen indicadores que den cuenta de sus resultados y beneficios, pues el nivel de innovación es valorado conforme a percepciones, sólo en algunos casos se presentan estadísticas y datos cuantitativos que reflejan el impacto de forma confiable. Sin perjuicio de lo expuesto, y conforme a las encuestas realizadas, el impacto de los proyectos de intraemprendimiento, puntúa positivamente en todas las temáticas consultadas.

instituição e ao seu nível de maturidade para realizar o desenvolvimento de uma estratégia da própria instituição. Os autores demonstram que a compreensão do APO, como visto no *PMBOK* (PMI, 2017) da instituição é etapa essencial para a sustentabilidade da aplicação da GP.

Por fim, os recursos adquirem uma abordagem nova com Figueiredo e Ramos Filho (2018, p. 71) ao estudarem a relação de projetos e conhecimento aplicados em uma IES pública. De acordo com os autores o conhecimento tornou-se um ativo estratégico no contexto das organizações conferindo vantagem competitiva. Com relação a projetos, completam que: “Na medida em que o conhecimento é reconhecido como novo recurso organizacional, paralelamente, ele pode ser reconhecido como um novo recurso do projeto, se convertendo em um fator crítico de sucesso para o próprio projeto.” (2018, p. 73). Desta forma concluem em seu argumento afirmando que a gestão do conhecimento, como recurso de um projeto, ganha mais espaço possibilitando uma troca de experiências internas e entre projetos. Dentro de uma IES pública o conhecimento é amplo, os argumentos dos autores geram a lógica de como a gestão aplicada no resultado a instituição pode inclusive contribuir para os projetos da organização.

Com a revisão sistemática realizada, buscou-se o levantamento de informações sobre as práticas existentes relacionadas a aplicação da GP e do EGP em IES públicas globalmente. Não se objetivou a comparação entre as experiências e sim um material que reunisse a motivação das mesmas. Entende-se que uma IES pública apresenta semelhanças e diferenças dependendo da localidade, da estrutura ou dos governos. Porém, após o trabalho realizado percebeu-se que a simplificação é o caminho mais relevante. Antes das diferenças surgirem deve-se perceber nas congruências as possibilidades para a aplicação da GP e do EGP de acordo com a estratégia organizacional. Ao simplificar a ideia da IES pública brasileira, no caso a UFPB, como uma instituição que deseja apresentar resultados, foi possível perceber que diversas práticas e impactos demonstrados nos trabalhos podem ser conquistas da instituição.

5 UMA ANÁLISE DOCUMENTAL PARA SITUAR O ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Como informado, para o levantamento de informações sobre as possíveis práticas de gestão de projetos aplicadas a UFPB foi realizada uma pesquisa documental. Julgou-se apropriado a análise documental do PDI da Instituição referente ao quinquênio de 2014-2018 e conseqüentemente os Relatórios de Gestão anuais correspondentes a esse período (2014 a 2018). Por fim, considerou-se apropriado a consulta ao documento intitulado Relatório de Avaliação PDI 2014-2018.

Por uma necessidade de limitação da pesquisa, foi limitado exclusivamente aos objetivos relacionados com a gestão administrativa da UFPB. Isto como forma de alinhamento com o momento que se avaliará as necessidades futuras da GP no PDI 2019-2023 que será realizado exclusivamente com os objetivos estratégicos da gestão administrativa da instituição.

Para realizar esta construção, julgou-se apropriado realizar inicialmente uma delimitação do que seria uma possível prática de gestão de projetos dentro da instituição, por isto, se utilizou as definições de projetos citadas anteriormente do *PMBOK (PMI, 2017)* e *Menezes (2018)*. Como se trata da análise documental com parte de documentos exigidos pelo TCU e estes se referem a objetivos e metas julgou-se apropriado entender se a instituição cumpria determinadas regras para o que tratou como objetivos e metas de acordo com este órgão.

De acordo com o referencial básico de governança aplicado a órgãos e entidades da Administração Pública do TCU, objetivos estratégicos são definidos como:

são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados num determinado período. (BRASIL, 2014c, p. 53).

As organizações, como forma de se prepararem para o futuro precisam traçar seus objetivos estratégicos norteando suas ações ao mesmo tempo que entendem suas limitações e forças. Os objetivos transformam-se em metas organizacionais.

As metas de uma organização são a quebra de seus objetivos em resultados mensuráveis. De acordo com Glossário do Levantamento Integrado de Governança

Organizacional Pública (BRASIL, 2018, apud RIETBERGEN; BLOK, 2010) a definição de metas: “são etapas para o alcance de objetivos. O alcance das metas é aferido pelos indicadores de desempenho.” E são reconhecidas pelas seguintes características:

- específica – expressar claramente o que deve ser alcançado, sem ambiguidades;
- mensurável – expressar em que medida o objetivo deve ser alcançado em certo intervalo de tempo, permitindo avaliação e feedback;
- apropriada – estar alinhada com os objetivos gerais ou estratégicos, contribuindo para alcançá-los, isto é, ser relevante para medir os objetivos;
- realista – poder ser alcançada no período previsto a custo razoável e considerando as restrições existentes. Levar em conta os objetivos da instituição, o contexto econômico em que está inserida, as limitações orçamentárias, o desempenho anterior. Se as metas não forem realistas, elas serão vistas como meros ideais e não terão influência prática no comportamento do pessoal.
- prazo determinado - expressar o período esperado para seu alcance.

Desta forma, além da análise dos objetivos da gestão administrativa que podem ser considerados projetos também foi observado o nível de clareza dos objetivos de acordo com as metas.

5.1 Identificação dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018

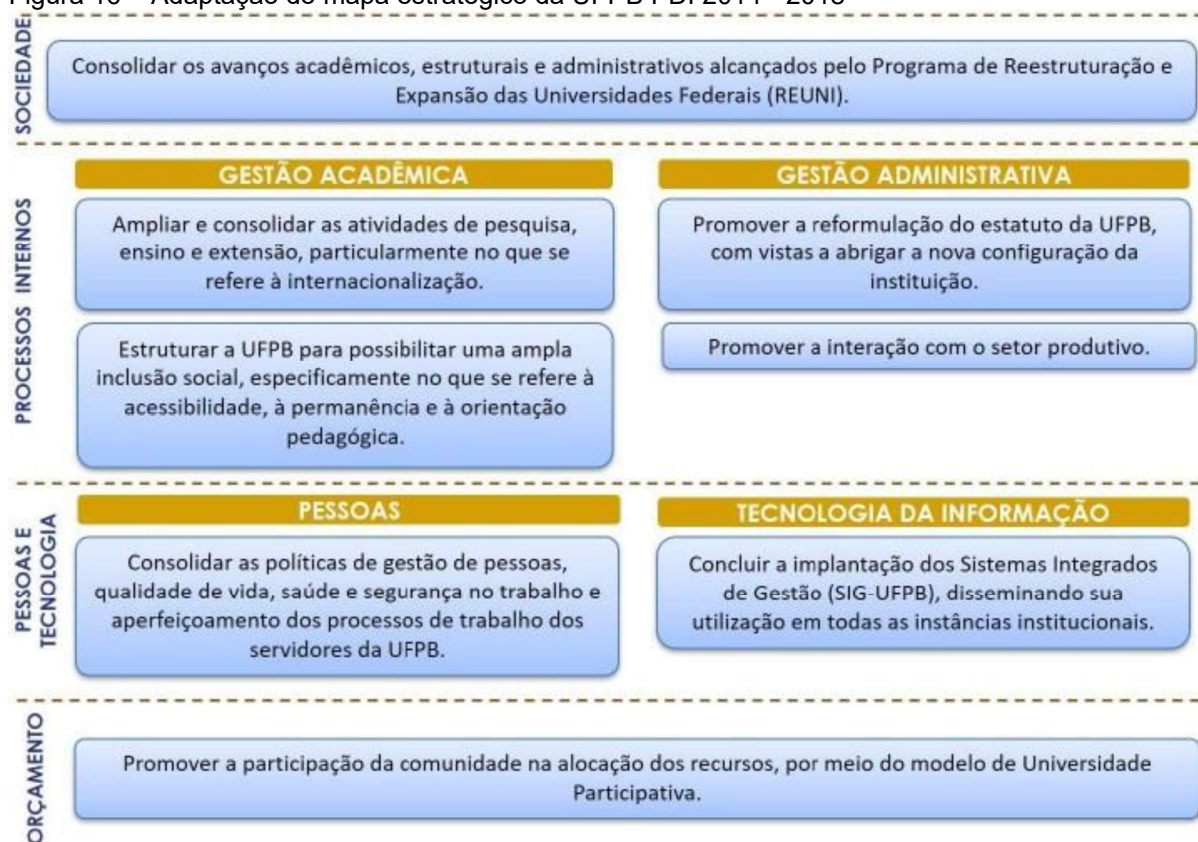
Como informado, o foco desta análise documental foram os objetivos gerais da gestão administrativa no PDI 2014-2018 e PDI 2019-2023, respectivamente. Porém, para a construção de uma análise objetiva, julgou-se necessário, também, avaliar os objetivos estratégicos da gestão administrativa presentes no Relatório de Avaliação do PDI 2014-2018 realizado pela comissão de elaboração do PDI UFPB 2019-2023. Durante a análise documental, principalmente dos anos de 2014-2018 foram identificados uma qualidade questionável da apresentação das informações, porém como disse Isa et al. (2016, p. 5, tradução do autor)³⁹, ao concluir seu estudo, que é importante a identificação de pontos fracos nos processos para que sejam realizadas melhorias no futuro.

O Relatório de Avaliação é definido como sendo um documento produzido pela Coordenação de Planejamento da PROPLAN que sistematiza o trabalho de

39 No original: Findings from this research underline the significance of re-learning construction defects. The audit provides a platform for a post-mortem study to learn weaknesses in the project implementation process for future improvement.

diagnóstico do PDI 2019-2023 (UFPB, 2019d, p. 1). De acordo com este documento os objetivos estratégicos para o PDI 2014-2018 estão representados na figura 16:

Figura 16 – Adaptação do mapa estratégico da UFPB PDI 2014 - 2018



Fonte: UFPB (2019d, p. 4).

Foram identificados apenas dois objetivos estratégicos relacionados à gestão administrativa do PDI 2014-2018:

- a promoção da reformulação do estatuto da UFPB;
- a promoção da interação com o setor produtivo.

De acordo com o documento disponibilizado PDI 2014-2018 não foi encontrado tal alocação. A apresentação dos objetivos estratégicos ocorre de maneira corrida no documento sem a devida setorização. De acordo com o documento (UFPB, 2014, p. 13):

Os objetivos estratégicos para o desenvolvimento institucional da UFPB, no quinquênio 2014-2018, são:

- Consolidar os avanços acadêmicos, estruturais e administrativos alcançados pelo Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI);
- Ampliar e consolidar as atividades de pesquisa, ensino e extensão, particularmente no que se refere à internacionalização;
- Estruturar a UFPB para possibilitar uma ampla inclusão social, especificamente no que se refere à acessibilidade, à permanência e à orientação pedagógica;
- **Promover a interação com o setor produtivo;**⁴⁰

40 Destaque realizado pelo autor.

- Concluir a implantação dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG-UFPB), disseminando sua utilização em todas as instâncias institucionais;
- Consolidar as políticas de gestão de pessoas, qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho e aperfeiçoamento dos processos de trabalho dos servidores da UFPB;
- Promover a participação da comunidade na alocação dos recursos, por meio do modelo de Universidade Participativa;
- **Promover a reformulação do estatuto da UFPB, com vistas a abrigar a nova configuração da instituição.**⁴¹

Os objetivos estratégicos encontram-se no segundo capítulo do documento intitulado de Perfil Institucional no sétimo tópico, intitulado: Objetivos Estratégicos. Alguns pontos são necessários serem destacados sobre a organização do documento.

Primeiro, no já citado capítulo Perfil Institucional encontra-se o tópico quatro, intitulado Gestão Administrativa. Neste, é possível encontrar informações institucionais sobre a gestão administrativa da UFPB, mas nenhuma referência aos objetivos estratégicos que futuramente viriam a ser associados à esta área. Porém, é possível identificar alguns objetivos. Em dado momento no texto é possível identificar:

Quadro 2 – Possíveis objetivos estratégicos identificados no tópico gestão administrativa PDI 2014-2018

Uma das estratégias traçadas para o quinquênio (2014-2018) é a conclusão da implantação do sistema SIG – previsto no PDI UFPB 2009/2012, tendo como benefícios a eliminação de redundância nos processos, a melhoria na comunicação e o aumento da transparência da movimentação desses processos, levando à consequente melhoria na eficiência da gestão administrativa como um todo. (UFPB, 2014, p. 7)

Institucionalmente são necessárias a elaboração e a execução de uma política de gestão de riscos, reduzindo ou eliminando quaisquer impedimentos ao alcance dos objetivos institucionais. Tais ações conduzirão a necessidade de um planejamento a fim de proporcionar um melhoramento na análise dos custos e da execução orçamentária. (UFPB, 2014, p. 8)

A elaboração de um plano diretor participativo para a UFPB é um instrumento imprescindível para a implantação de uma gestão administrativa nas diferentes áreas, como por exemplo, na regularização do imobiliário institucional, no código de obras e posturas, no plano de infraestrutura, no plano de circulação, na sinalização e no ordenamento urbano. Além disso, também é importante incluir a elaboração de uma política de segurança. (UFPB, 2014, p. 8)

Fonte: Adaptado (UFPB, 2014)

Ou seja, no corpo textual do tópico gestão administrativa, podem ser identificados três objetivos, porém estes não são explicitados como sendo efetivamente objetivos estratégicos e buscados pela instituição. Destes, apenas o primeiro foi explicitado no PDI 2014-2018 como um objetivo estratégico da instituição, porém sem direcionamento de área específica, mas no Relatório de

⁴¹ Destaque realizado pelo autor.

Avaliação PDI 2014-2018 surge como sendo objetivo estratégico de Tecnologia da Informação.

A gestão administrativa volta a surgir no documento no capítulo intitulado de Projeto Pedagógico Institucional. Neste momento é citado novamente a necessidade da implantação do sistema SIG e são expostas ações para o quinquênio 2014-2018, porém sem vínculo com metas, ou com os objetivos estratégicos citados anteriormente. São elas:

1. Reestruturar a política de geração de receita própria da instituição;
2. Otimizar a alocação de recursos orçamentários globais (pessoal, custeio e capital), segundo as prioridades institucionais;
3. Propor a atualização do modelo de financiamento para maior autonomia no seu planejamento e gestão;
4. Desenvolver procedimentos de desburocratização de processos;
5. Fomentar iniciativas de Gestão Integrada, trabalhando as dimensões da qualidade total, de responsabilidade ambiental, de saúde e segurança no trabalho, de responsabilidade social, de práticas de gestão na Instituição;
6. Ampliar o planejamento participativo, estabelecido através do modelo da Universidade Participativa. (UFPB, 2014, p. 35).

Um segundo ponto de destaque no PDI 2014-2018 referente aos objetivos estratégicos da gestão administrativa é o fato de não existir nenhuma outra menção no texto que faça menção à concretização do objetivo de promoção de reformulação do estatuto. Não há metas ou ações para a concretização do objetivo no quinquênio. Por outro lado, o objetivo estratégico de promoção da interação com o setor produtivo aparece de forma recorrente ao longo do texto em diferentes momentos como mostra o quadro três:

Quadro 3 – Pontos no PDI 2014-2018 onde são identificados o objetivo estratégico interação com o setor produtivo

2. Perfil Institucional		2.6. Diretrizes e Metas		III – Ampliação da integração com o setor produtivo;
2. Perfil Institucional		2.7. Objetivos Estratégicos		Promover a interação com o setor produtivo;
3. Projeto Pedagógico Institucional	3.2. Política de Ensino	3.2.1. Graduação	1. Melhoria do desempenho acadêmico	xvii. Realizar parceria com o Setor Produtivo para ampliar o campo de estágio para alunos dos Cursos de Graduação em todas as áreas.
	3.2. Política de Ensino	3.2.3. Ensino Médio, técnico e profissional	1. Campus I - Escola Técnica de Saúde (vinculada ao CCS)	iv. Expandir os projetos de parcerias e/ou convênios com o setor produtivo e órgãos governamentais;

3. Projeto Pedagógico Institucional	3.2. Política de Ensino	3.2.3. Ensino Médio, técnico e profissional	2. Campus III: Colégio Agrícola Vidal Negreiros (vinculado ao CCHSA)	iv. Maior integração com o setor-produtivo;
3. Projeto Pedagógico Institucional	3.4. Política de Extensão	3.4.1. Desenvolvimento da Extensão e Captação de Recursos Externos	II – Desenvolvimento do papel social e articulação universidade com setor produtivo	
3. Projeto Pedagógico Institucional			3.8. Integração universidade-setor produtivo	
4. Desenvolvimento da Instituição e Organização Acadêmica	4.6. Criação e Inovação	4.6.1 Metas	5. Promover a transferência de tecnologia e de licenciamento de tecnologia da universidade para o setor produtivo;	
Fonte: Adaptado (UFPB, 2014)				

Percebe-se desta forma, que o que se tem como objetivo estratégico como promoção da interação com o setor produtivo, surge no PDI 2014-2018 ao menos em quatro capítulos distintos. É relacionado ao mesmo tempo com o perfil institucional da organização, com o plano pedagógico e com o desenvolvimento da instituição. Ao mesmo tempo que surge em diversos momentos, em nenhum momento foi identificado uma meta para a concretização deste objetivo.

De forma resumida, pode-se expor a representação dos objetivos estratégicos da gestão administrativa no PDI 2014-2018 da seguinte forma:

Quadro 4 – Resumo dos objetivos estratégicos da gestão administrativa no PDI 2014-2018

PDI	Objetivo Estratégico	Meta	Ação Proposta	Prazo	Responsáveis
2014-2018	Promover a interação com o setor produtivo	-	• Consolidar a atuação dos laboratórios no âmbito do IDEP; • Criar uma agenda de pesquisa para o Estado; • Aumentar o número de municípios paraibanos diretamente atendidos; • Ampliar o acesso das empresas, cooperativas e associações da Paraíba aos serviços oferecidos; • Apoiar parcerias entre empresas e órgãos públicos; • Atuar na divulgação e difusão, licenciamento e transferência do	2014-2018	• IDEP • Agência UFPB de Inovação (INOVA) • PRAC

			conhecimento e demais inovações tecnológicas protegidas pela UFPB; • Estruturar incubadoras de empresas.		
	Promover a reformulação do estatuto da UFPB, com vistas a abrigar a nova configuração da instituição.	-	-	-	-
Fonte: Adaptado (UFPB, 2014)					

Os dois objetivos estratégicos em questão são explícitos no PDI 2014-2018. O primeiro, que seria da promoção da interação com o setor produtivo, não apresenta uma meta a ser concretizada, um indicador que se almejasse atingir ao final do quinquênio. Ao longo do texto é explicitado o tempo de execução, no caso em consonância com o quinquênio 2014-2018 e são expostos responsáveis pela concretude das ações citadas.

O segundo objetivo estratégico, relacionado ao estatuto, apresenta uma atenção ainda mais problemática. Não são expostas explicitamente metas para a concretude deste objetivo, entende-se que o resultado será o novo estatuto, porém como este será realizado não está explícito no texto. Também não há ações planejadas para que o objetivo seja atingido. O prazo não é citado, pode-se concluir que seria o quinquênio em questão, porém o Relatório de Gestão do ano de 2014 afirma que é uma demanda antiga da instituição com ações que datam de 2013 (UFPB, 2015, p. 80). De acordo com o PDI 2014-2018 também não é exposto nenhum responsável pela condução dos trabalhos relacionados com o objetivo de reformulação de um novo estatuto.

Após a análise destes dois objetivos nos Relatórios de Gestão dos anos 2014 a 2018 com o intuito de compreender como foram trabalhados e se poderiam ser traduzidos em projetos, segue na tabela abaixo o resumo das informações extraídas:

Quadro 5 – Resumo dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018 identificados nos relatórios de gestão (2014-2018)

Relatório de Gestão	Objetivo Estratégico	Ação Realizada
2014	Promover a interação com o setor produtivo	

	Promover a reformulação do estatuto da UFPB, com vistas a abrigar a nova configuração da instituição.	• Relatório entregue ao CONSUNI; • Nomeação da Comissão Executiva responsável pelo Novo Estatuto;
2015	Promover a interação com o setor produtivo	• Continuidade parceria com SEBRAE com cinco ações; • Continuidade da parceria das ações de extensão com a UFPB/VIRTUAL com seis projetos de extensão a distância (especialização) • Três Eventos: Encontro de Extensão, Fórum de Pró-reitores de Extensão das Universidades Federais Brasileiras e Semana Nacional de Ciência e Tecnologia; • Ações do Programa Institucional intitulado: UFPB NO SEU MUNICÍPIO; • Permanência dos convênios internacionais,
	Promover a reformulação do estatuto da UFPB, com vistas a abrigar a nova configuração da instituição.	• Proposta de Metodologia inicial; • Comissão Executiva propôs um texto inicial para servir de ponto de partida para as discussões sobre o Novo Estatuto; • Proposta de metodologia de Setores, núcleos e Comissões para CONSUNI; • Proposta de Nova Metodologia pela Comissão Executiva;
2016	Promover a interação com o setor produtivo	Ações do Instituto de Desenvolvimento da Paraíba (IDEP): • Parceria entre o IDEP/UFPB e a empresa <i>Conductor</i>, líder nacional no setor de tecnologias e soluções em pagamentos. Nesta parceria alunos da UFPB serão capacitados para desenvolverem tecnologias na área de pagamentos; • Carta de Intenções entre o IDEP/UFPB e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL)/FIEP objetivando a colaboração em projetos de inovação, capacitação e desenvolvimento científico-tecnológico do setor industrial da Paraíba. Ações da Agência UFPB de Inovação Tecnológica (INOVA): • Aumento significativo nos registros de propriedades industrial no INPI (2015: 30; 2016: 55); • De 2013 a 2016, seis acordos de sigilo foram celebrados ou foram mantidos, sendo duas com a Cristália Produtos Químicos Farmacêuticos Ltda., e duas com a Aché Laboratórios Farmacêuticos. Também foram celebrados dois acordos, um sobre privilégio de invenção e desenvolvimento de software, respectivamente com Universidade de São Paulo (USP) e Universidade de Brasília (UNB) e atualmente há em fase de elaboração um protocolo de sigilo tecnológico com a empresa BioZeus para viabilizar a transferência de produtos farmacêuticos.
	Promover a reformulação do estatuto da UFPB, com vistas a abrigar a nova configuração da instituição.	-

2017	Promover a interação com o setor produtivo	Ações do Instituto de Desenvolvimento da Paraíba (IDEP): • Estabelecimento de parceria com o Plano de Desenvolvimento Econômico, Social e Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais da Paraíba (PLADES), objetivando desenvolver uma agenda de pesquisa com os pequenos municípios paraibanos através da realização de encontros; • Ampliação no número de municípios paraibanos atendidos (Quixaba (Sertão), São José do Brejo do Cruz (Alto Sertão), Areia de Baraúnas (Sertão), Coxixola (Cariri Ocidental), Riacho de Santo Antônio (Cariri Oriental) e Parari (Cariri Ocidental) nos quais foram realizados encontros estratégicos com vistas a inclusão e desenvolvimento social; • Manutenção da parceria entre o IDEP/UFPB e a empresa <i>Conductor</i>, líder nacional no setor de tecnologias e soluções em pagamentos; • Conclusão dos espaços físicos destinados ao Laboratório de Eficiência Energética (LEENE) e Laboratório de Tecnologia de Solos e Produtos de Origem Vegetal e Animal (LTSPOVA). Ações da Agência UFPB de Inovação Tecnológica (INOVA): • 58 pedidos de patentes depositados; • Elaboração de um novo formulário de atendimento e atualização dos manuais do inventor; • Participação no Workshop Paraíba Inova, visando articular e prospectar investimentos estruturantes nas áreas de saúde e energia para a Paraíba; • Foram constituídas diretrizes para a atividade de incubação de empresas de base tecnológica na UFPB. O conteúdo foi incorporado na minuta de resolução que foi aprovada no dia 30/11/2017 pelo CONSUNI.
	Promover a reformulação do estatuto da UFPB, com vistas a abrigar a nova configuração da instituição.	• Aprovou a metodologia para a elaboração do novo Estatuto da UFPB;

2018	Promover a interação com o setor produtivo	Ações do Instituto de Desenvolvimento da Paraíba (IDEP): • Fóruns e reuniões técnicas, com as Prefeituras dos municípios parcerias com outras instituições públicas e privadas; • Realizou diversos estudos, pesquisas, visitas técnicas e interlocução institucional com segmentos do setor público e privado da economia estadual; • Efetivação do Observatório Paraibano de Arranjos Produtivos Locais (OPAPL) Laboratório de Eficiência Energética (LEENE); • Submeteu projeto na área de energia solar a União Planetária em atendimento a Agenda 2022 e trabalhou, em conjunto com a Divisão de Pequenos Municípios, na elaboração de projetos com energias alternativas renováveis junto às prefeituras dos seis municípios com menor IDH do estado da Paraíba; • Laboratório de Tecnologia de Novos Materiais (TECNOMAT) forneceu consultoria técnica de alto nível para empresas como a CHESF e aprovou e estava executando um projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação; Ações da Agência UFPB de Inovação Tecnológica (INOVA) • Inauguração da nova sede Desenvolvimento do Portfólio da Inovação da UFPB; • Regulamentação da incubação empresarial de base tecnológica no âmbito da UFPB; • Prêmio UFPB de Inovação.
	Promover a reformulação do estatuto da UFPB, com vistas a abrigar a nova configuração da instituição.	-

Fonte: Adaptado de (UFPB, 2015), (UFPB, 2016), (UFPB, 2017), (UFPB, 2018a), (UFPB, 2019e)

De acordo com o resumo exposto foi possível ter algumas percepções sobre a relação dos objetivos estratégicos da gestão administrativa e como estes aparecem nos relatórios de gestão.

Antes da exposição é necessário explicar que não há julgamento sobre o realizado ou não pela instituição. É entendido que o trabalho em órgãos públicos, mais especificamente em IES públicas apresentam suas particularidades. Fatores externos e políticos impactam o desenvolvimento de trabalhos e de acordo comentaram Rodrigues e Soares (2018) as ferramentas de estão devem estar alinhadas com o nível de maturidade da instituição. Ao longo dos cinco anos analisados percebe-se uma clara evolução no tratamento e organização das informações o que demonstra um incremento na gestão. Aponta-se apenas pontos

chaves que poderiam contribuir para uma melhor efetivação dos trabalhos realizados.

No ano de 2014 é possível perceber a reformulação do estatuto obteve mais atenção, visto que houve a nomeação da Comissão Executiva e que esta ter entregado um relatório⁴² ao CONSUNI. Como os documentos demonstram que era uma demanda antiga da instituição, talvez fosse mais bem conduzido se a comissão responsável pelo trabalho fosse escolhida anteriormente à inserção como objetivo estratégico. O objetivo relacionado à interação com o setor produtivo não apresentou nenhuma ação explícita no Relatório de Gestão de 2014, apenas as ações planejadas já mencionadas no PDI. Outro ponto que merece atenção é o fato de, como mencionado no PDI 2014-2018, há três órgãos responsáveis por esta atividade. Porém, não é explicitado como essa movimentação é realizada e conduzida de forma articulada.

Não se pode julgar se esta movimentação está alinhada com uma desburocratização caminhando para uma administração gerencial democrática como falaram Bresser-Pereira (2008), Castro (2007) e Burgos e Bellato (2019), ou se seria um exemplo de problema de governança como exposto por Macheridis (2017).

De acordo com o Relatório de Gestão 2015, os dois objetivos estratégicos foram trabalhados pela instituição. Com relação ao exposto no texto, percebe-se uma ausência de coordenação das ações relacionadas com os dois objetivos. Com relação à interação com o setor produtivo, percebe-se, de acordo com o Relatório de Gestão, uma execução de atividades com ausência de conexão entre os setores responsáveis. Com relação à reformulação do estatuto, percebe-se, de acordo com o texto, uma ausência de planejamento inicial. Uma dedicação maior ao período do planejamento poderia evitar os questionamentos que surgiram à metodologia do processo. Este fator corrobora o exposto por Esteves e Falcoski (2013) quando comentaram sobre a ausência de planejamento pelos gestores do ambiente universitário.

Durante o ano de 2016, as ações relacionadas com a interação com o setor produtivo obtiveram um incremento em relação aos anos anteriores. No documento são expostas as ações realizadas por dois dos órgãos, o que leva à conclusão que os trabalhos ocorrem de maneira separada e autônoma. Quanto à reformulação do

42 Não é explicitado sobre o conteúdo do relatório apresentado.

estatuto, não foi mencionado nenhuma ação concreta no ano de 2016 apenas o percurso que foi construído até o momento e ações para o ano de 2017.

No Relatório de Gestão de 2017 percebe-se uma replicação do modelo construído em 2016. Novamente as ações realizadas pelo Instituto UFPB de Desenvolvimento da Paraíba (IDEP) e Agência UFPB de Inovação Tecnológica (INOVA) são expostas. As ações da PRAC relacionadas com o objetivo de interação com o setor produtivo carecem de descrição. O fato de três setores serem responsáveis por um único objetivo pode por um lado estimular um foco e estimular uma concorrência interna, mas podem ser prejudiciais com relação as ações. Não fica exposto qual o intuito da instituição ao não reunir o objetivo estratégico em uma unidade, mesmo que em execução seja descentralizada. Quanto à reformulação do estatuto, a ação realizada em 2017 foi a aprovação da metodologia de trabalho deste.

Com referência ao Relatório de Gestão de 2018 houve uma mudança na disposição das informações no corpo textual. O primeiro destaque é o fato de ser o primeiro documento, entre os analisados, que aloca os dois objetivos estratégicos como sendo da Gestão Administrativa. Porém, os resultados expostos no resumo anterior foram identificados analisando ações dos dois órgãos em separado, mais especificamente no tópico 5.4. Macroprocessos de Suporte à Gestão Acadêmica. Com relação à reformulação do estatuto, não foi identificado nenhuma ação no ano de 2018.

Percebe-se que os documentos analisados relacionados com o PDI 2014-2018 apresentaram certas incongruências. Inicialmente não foram setorizados os objetivos estratégicos da instituição, tal ponto surge apenas no Relatório de Avaliação do PDI 2014-2018. Além disso, os Relatórios de Gestão dos anos de 2014 a 2018 não se mostraram regulares no tratamento das informações. A documentação é uma parte fundamental do planejamento para que seja executado o controle como mostra o Ciclo de Vida de um projeto do *PMBOK* (PMI, 2017). Desta forma, a carência de um planejamento estruturado pode impedir que a instituição atinja seus objetivos e metas.

5.2 Visão dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018

A análise documental e a consequente exposição que resultou dela teve como objetivo entender como a Gestão de Projetos poderia ter sido aplicada na UFPB. Desta forma, a partir do que foi observado exclusivamente com os dois objetivos estratégicos citados anteriormente no PDI 2014-2018, nos Relatórios de Gestão de 2014 a 2018 e no Relatório de Avaliação do PDI 2014-2018 somado às características citadas para a diferenciação de um projeto e de uma atividade rotineira inspirou a construção de uma matriz para a identificação de projetos e o nível de planejamento.

A matriz apresentada foi inspirada na matriz *BCG (Boston Consulting Group)*⁴³. Seu objetivo foi criar uma forma de identificação de potenciais projetos para a instituição ao mesmo tempo que se percebe a análise do nível de planejamento deste de acordo com as metas estabelecidas. Entende-se que a UFPB realiza tanto atividades rotineiras quanto atividades que podem ser de produto único e com final definido. Para a análise do que pode ser entendido e trabalhado como um projeto no futuro, criou-se uma matriz que responde de forma binária dez perguntas relacionadas com gestão de projetos, inspiradas nos conhecimentos do *PMBOK* (2017) e de Menezes (2018) e cinco relacionadas com meta, inspirados pelo Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades Da Administração Pública do TCU (BRASIL, 2014c). A base das perguntas para a formulação da matriz encontra-se no quadro seis.

Quadro 6 – Perguntas para a Identificação de atividades rotineiras e projeto

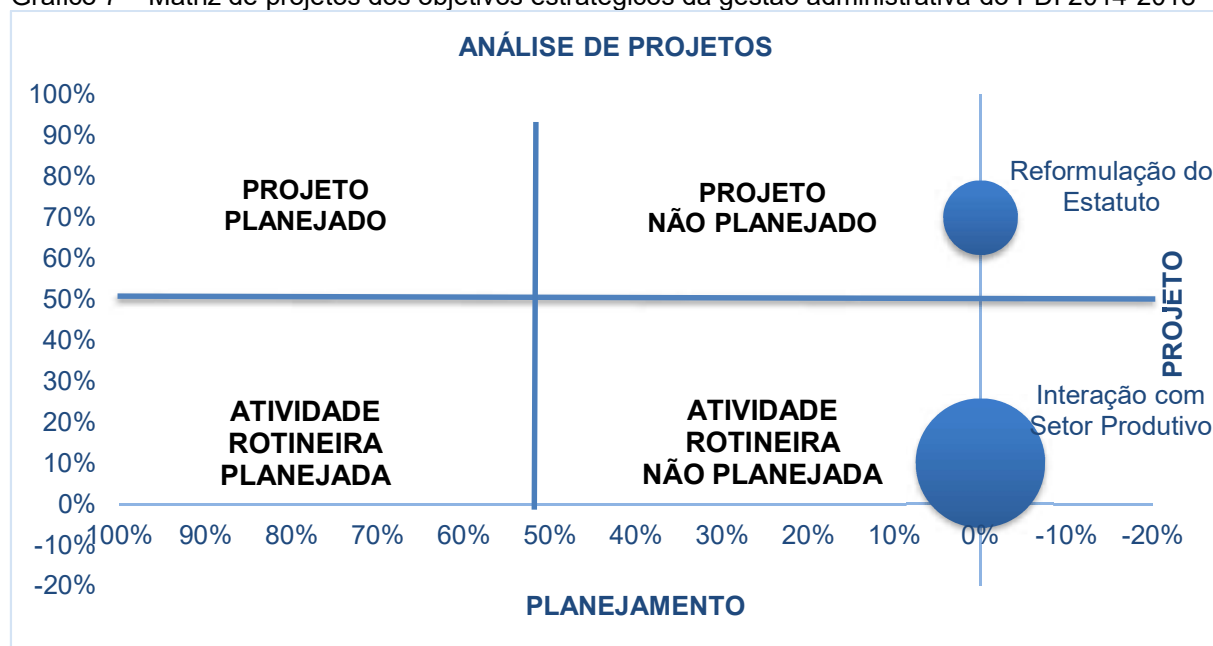
	Rotineiro X Projeto
1	O resultado é único? (Inovação)
2	Finaliza Com Objetivo (Objetivo)
3	Apresenta Prazo? (Horizonte Temporal)
4	Terá Recursos Humanos Alocados Especificamente? (Segurança de Permanência)
5	Início e Término estão Pré Definidos? (Cronologia)
6	Necessita de Estudos Específicos? (Conhecimento Prévio do Trabalho)
7	Exige Multidisciplinaridade? (Abrangência)

43 *BCG*: a matriz de crescimento-participação. A matriz de crescimento-participação fazia parte do “planejamento de portfólio”, o qual tratava da questão de como alocar fundos para os diferentes negócios de uma empresa diversificada. (...) A intenção era nada menos do que uma tentativa de análise estratégica – uma “aplicação de estratégia decisiva”, para parafrasear um termo que se tornou popular posteriormente. (MITZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 100)

8	Os Prazos são rígidos? (Prazo)
9	O tipo e ritmo do gasto é variável? (Orçamento)
10	Controle da Qualidade por etapa? (Controle da Qualidade)
Meta	
1	Apresenta Indicadores de Desempenho?
2	São Específicas?
3	São Mensuráveis?
4	Estão alinhadas com os Objetivos Gerais?
5	São Realistas?
Fonte: Própria	

Desta forma a organização poderá, caso decida, adotar a ferramenta de gestão de projetos, analisar as solicitações que chegarem e o nível de planejamento destas demandas. Como forma de testar a usabilidade da ferramenta, esta foi aplicada primeiro nos objetivos estratégicos da gestão administrativa do quinquênio 2014-2018 para em seguida ser aplicada aos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2019-2023. A matriz com os dados do período de 2014-2018 encontra-se no gráfico sete.

Gráfico 7 – Matriz de projetos dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018



Fonte: Própria

De acordo com a matriz apresentada pode-se observar três variáveis distintas. A primeira seria dedicada ao eixo vertical Y, através das perguntas respondidas foi analisado se os dois objetivos estratégicos se comportavam como projetos ou atividades rotineira. Quanto maior o ícone mais rotineiro é o objetivo na forma que este foi apresentado. Isto se justifica pelo afirmado por Menezes (2018) onde as organizações apresentam um híbrido de projetos e atividades rotineiras.

Portanto é necessário saber a relação que um objetivo estratégico terá entre rotina e projeto para saber como realizar a gestão dele.

No eixo horizontal X é possível perceber o nível de planejamento que foi aplicado aos objetivos. Foram utilizados os conceitos relacionados com o estabelecimento de meta organizacional para entender como o planejamento e a escolha dos objetivos estratégicos em questão se comportou durante a confecção do PDI e dos relatórios de gestão.

Desta forma, foram identificados quatro quadrantes na matriz. O primeiro seria da atividade rotineira planejada. Este quadrante identifica se o objetivo apresentou poucas respostas positivas para ser identificado como um projeto, porém apresenta metas concretas estabelecidas. O segundo quadrante identifica atividades rotineiras não planejadas. Quando o objetivo estratégico não foi identificado com as perguntas relacionadas com projetos e não apresentou metas e indicadores que demonstrem para sua gestão administrativa como o objetivo do setor vai ser atingido.

O terceiro quadrante identificado é o de Projetos não planejados. Neste percebe-se objetivos estratégicos que sejam um produto único e que respondam positivamente outras perguntas relacionadas com gestão de projetos. Porém, mesmo que se saiba onde quer chegar não necessariamente sabe-se como, e este quadrante demonstra a ausência de planejamento mínimo no projeto. Por fim, o quadrante relacionado com projetos planejados, demonstra que o objetivo estratégico além de ter respondido positivo para as perguntas de identificação de projetos, também respondeu positivo para as metas necessárias para a concretude. Não necessariamente é um projeto que passou pelo grupo de processo de planejamento, mas existe um norte construído em etapas.

Observa-se, portanto, que os dois objetivos apresentam distinção entre ser uma atividade rotineira e um projeto. O objetivo de interação com o setor produtivo só respondeu apenas um item relacionado com a gestão de projetos como positivo, enquanto a reformulação do estatuto respondeu sete itens. Desta forma, seria viável o tratamento da reformulação do estatuto como um projeto o que poderia contribuir com o planejamento e a concretização de suas etapas, além de análises de risco que poderiam mitigar os impactos negativos. Por outro lado, o objetivo estratégico de interação com o setor produtivo não se mostra viável em ser tratado plenamente como um projeto, visto que é uma atividade rotineira da instituição. Talvez fosse

possível algumas metas deste objetivo serem concretizadas com o suporte de um EGP instalado na instituição, mas o objetivo em si, funciona como algo recorrente.

Com relação ao planejamento, percebe-se que os dois objetivos carecem de planejamento. Tanto o objetivo de interação com o setor produtivo quanto o da reformulação do estatuto apresentaram uma carência em termos de planejamento, visto que não responderam nenhuma pergunta como positivo em termos de metas, baseado na documentação analisada. Isto demonstra um possível problema ao se traçar os objetivos. Percebeu-se que desde a etapa de exposição destes no PDI para o quinquênio 2014-2018 havia uma carência de metas e, conseqüentemente, a ausência de um planejamento concreto.

De acordo com a tabela sete é possível perceber que não foram apresentadas metas para a conquista dos objetivos. Com relação à reformulação do estatuto percebe-se que já existia como uma necessidade vinda de anos anteriores. O fato de não ter sido conquistado, poderia ter levantando o alerta da necessidade de construção de metas para sua conquista. Considerando o objetivo estratégico de interação com o setor produtivo, o que se percebeu no texto foram ações. Porém, mesmo estas não apresentavam em sua maioria indicadores específicos como forma de métrica. A ausência desta etapa na definição de objetivos pode dificultar tanto o acompanhamento como a conquista dos objetivos.

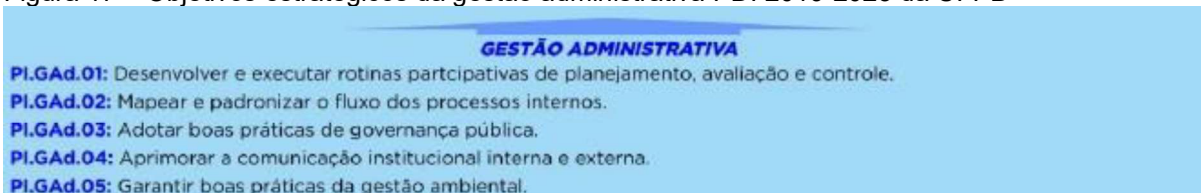
Percebeu-se, portanto, após a análise documental e aplicação da matriz que com relação aos dois objetivos tidos como estratégicos da gestão administrativa no PDI 2014-2018, um se identificou como uma atividade rotineira e outro se identificou como um projeto. Porém, nenhum dos objetivos apresentou um nível satisfatório de planejamento. Isto pode ser percebido pelo fato de a alocação destes objetivos na gestão administrativa ter surgido apenas no Relatório de Avaliação do PDI 2014-2018. De acordo com os documentos, com relação ao objetivo da reformulação do estatuto não houve uma conquista satisfatória. Caso tivesse sido construído como um projeto, talvez este objetivo poderia ter construído um planejamento que, se não contribísse para sua conquista, ao menos traria contribuição para o controle, diminuição dos riscos e responsabilização. Já com relação à interação com o setor produtivo, muitas ações foram conquistadas, mas estas ações não foram identificadas nos documentos analisados como parte de metas estabelecidas para o objetivo. Mesmo que este tenha sido identificado como uma atividade rotineira, percebeu-se que as ações ocorreram de maneira pouco conectada.

6 MAPEAMENTO DAS DEMANDAS DE PROJETOS ATRAVÉS DE UMA ANÁLISE DOCUMENTAL DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA NO PERÍODO DE 2019 A 2023.

Após a análise das demandas passadas da instituição com relação a gestão de projetos, no momento seguinte julgou-se necessário mapear as demandas futuras da UFPB para o uso da GP e a partir desta definição realizar a construção de um EGP para a IES pública. O documento utilizado para a presente pesquisa é o PDI 2019-2023 da UFPB. Até a presente data (01/05/2020), o Relatório de Gestão do exercício de 2019 não está divulgado no site da instituição e na consulta do TCU, encontra-se como “Em Processamento”.

Desta forma, percebe-se uma diferença significativa quando comparado o PDI anterior com o do quinquênio de 2019-2023. Tanto na apresentação e organização das informações quando na composição destas. Apresenta-se, abaixo, os Objetivos Estratégicos da Gestão Administrativa da UFPB para o período de 2019 a 2023:

Figura 17 – Objetivos estratégicos da gestão administrativa PDI 2019-2023 da UFPB



Fonte: (UFPB, 2019a)

Percebe-se que comparando os dois PDI, houve uma ampliação dos objetivos estratégicos da gestão administrativa de dois para cinco na UFPB. Também é possível perceber uma associação mais lógica com a área de gestão. No corpo textual do documento, os autores também organizaram a descrição de cada um destes objetivos. Pode-se considerar um avanço no planejamento que pode trazer um processo de controle e avaliação de resultados mais precisos no futuro. A descrição dos objetivos encontra-se no quadro dois.

O fato de a instituição em seu planejamento dedicar um momento para a descrição dos objetivos estratégicos em separado é um ponto que corrobora a evolução do planejamento organizacional. O documento também dedicou parte do texto para contextualizar e explicar os indicadores. De acordo com o PDI 2019-2023: “Indicadores e metas são importantes ferramentas gerenciais de acompanhamento

do Planejamento Estratégico e do alinhamento das ações à missão e visão de futuro, estabelecidas para o horizonte de atuação do PDI.” (UFPB, 2019a, p. 20). Pode-se afirmar que desta forma, o PDI 2019-2023 vai de encontro ao comentado por Esteves e Falcowski (2013) com relação ao planejamento de uma IES pública. Se no PDI 2014-2018 havia uma ausência de planejamento, o mesmo não pode ser dito do PDI 2019-2023.

Neste contexto, os cinco objetivos estratégicos da gestão administrativa também foram separados em 20 metas organizacionais resumidas abaixo:

Quadro 7 – Metas organizacionais vinculadas aos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2019-2023 da UFPB

Objetivo Estratégico	Descrição
PI.GAd.01: Desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle.	Promoção de estratégias e procedimentos operacionais para que, em todas as instâncias da universidade, as atividades acadêmicas e administrativas sejam desenvolvidas de forma alinhada aos objetivos estratégicos, estimulando práticas participativas de planejamento, controle e avaliação institucionais, bem como a formalização e monitoramento das contratações e aquisições, atendendo as necessidades institucionais de forma racional, eficiente e sustentável.
PI.GAd.01.I1.M1.	Atingir 100% das unidades com Plano Anual Setorial alinhado ao PDI.
PI.GAd.01.I2.M1.	Implantar projeto de autoavaliação em 100% dos cursos da UFPB.
PI.GAd.01.I3.M1.	Alinhar 100% das contratações e aquisições anuais aos objetivos estratégicos.
PI.GAd.02: Mapear e padronizar o fluxo dos processos internos.	Análise da estrutura formal das unidades e seus regimentos internos, bem como a revisão contínua dos processos críticos.
PI.GAd.02.I1.M1.	Analisar e/ou atualizar os regimentos internos e organogramas de 100% das unidades da Administração Superior.
PI.GAd.02.I1.M2.	Mapear os processos críticos de 100% das unidades da Administração Superior.
PI.GAd.02.I2.M1.	Ampliar em 100% a capacidade de armazenamento dos dados na UFPB.
PI.GAd.02.I2.M2.	Digitalizar e/ou Virtualizar 100% dos processos.
PI.GAd.03: Adotar boas práticas de governança pública.	Práticas de mecanismos de liderança, estratégia e controle para a avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, pautados pelos princípios da integridade, responsabilidade, compromisso e transparência, incluindo a disponibilização de dados e informações em formato eletrônico e aberto em conformidade às legislações de acesso à informação e dados abertos do governo.
PI.GAd.03.I1.M1.	Implantar e acompanhar a gestão de riscos em 100% dos objetivos estratégicos do PDI.
PI.GAd.03.I2.M1.	Responder anualmente 100% das recomendações dos órgãos de controle internos e externos.
PI.GAd.03.I3.M1.	Atingir anualmente níveis de transparência ativa superior a 95,0% em cada extrato avaliado.
PI.GAd.03.I4.M1.	Atingir níveis de abertura de dados igual ou superior a 90,0%.

PI.GAd.04: Aprimorar a comunicação institucional interna e externa.	Aperfeiçoar os mecanismos e metodologias de modo a ampliar a articulação entre as várias áreas da comunicação para divulgar as atividades acadêmicas e administrativas junto às comunidades interna e externa, promovendo a integração entre as unidades e o fortalecimento da imagem institucional.
PI.GAd.04.I1.M1. Ampliar em 40% a capacidade de produção de conteúdos pelos canais de comunicação da Universidade, tais como Portal UFPB, Agências de Notícias e as mídias sociais, estimulando o acesso às informações.	
PI.GAd.04.I2.M1. Divulgar diariamente 100% dos informes administrativos nos canais de comunicação oficial.	
PI.GAd.04.I3.M1. Realizar 2 (duas) pesquisa de opinião por ano	
PI.GAd.05: Garantir boas práticas da gestão ambiental.	Revisão e implementação do Plano de Gestão de Logística Sustentável, além da promoção de programas e campanhas de educação ambiental.
PI.GAd.05.I1.M1. Mapear anualmente 100% do consumo de papel em todos os setores da UFPB.	
PI.GAd.05.I1.M2. Mapear anualmente 100% do consumo de copos plásticos na UFPB.	
PI.GAd.05.I1.M3. Realizar um diagnóstico completo do consumo de água na UFPB.	
PI.GAd.05.I1.M4. Implantar o sistema de coleta seletiva em 100% das unidades administrativas na UFPB.	
PI.GAd.05.I1.M5. Executar 6 ações de conscientização na área de uso racional dos recursos e combate ao desperdício todos os <i>campi</i> da UFPB por ano.	
PI.GAd.05.I2.M1. Mapear 80% dos espaços físicos quanto ao uso e ocupação.	
Fonte: Adaptado de (UFPB, 2019a)	

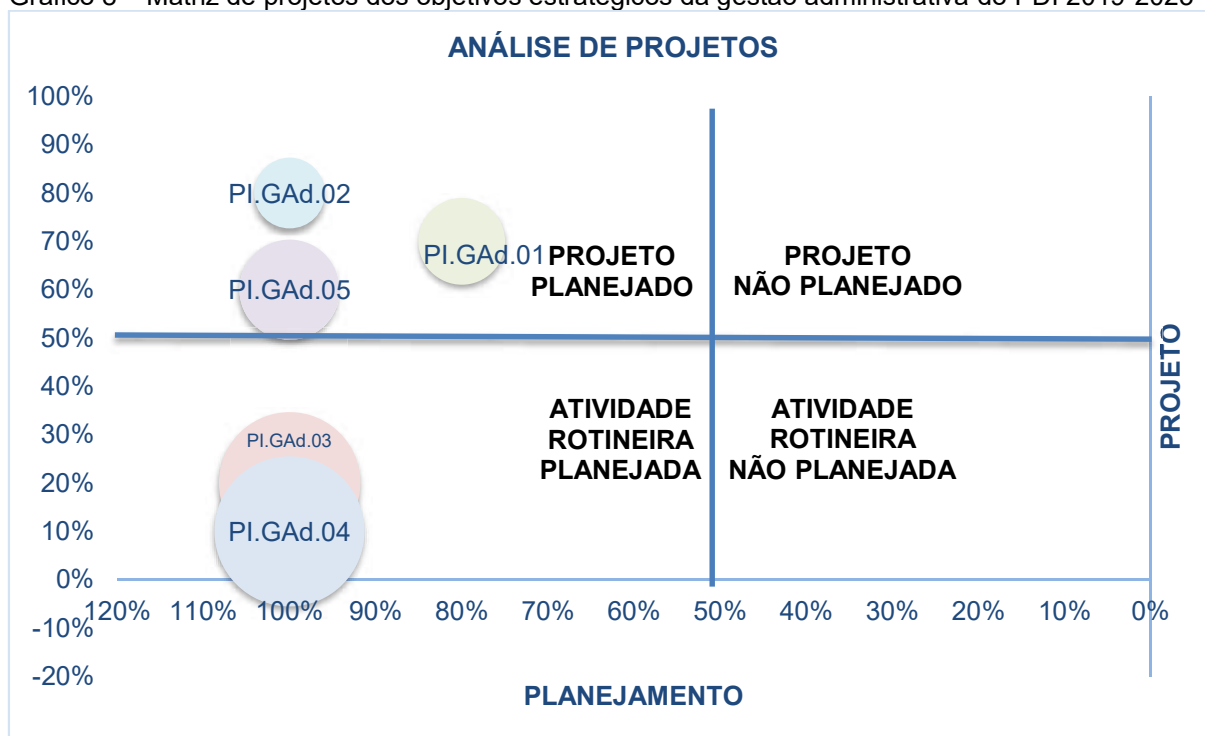
A partir da leitura, análise e interpretação dos objetivos estratégicos, descrição destes e das metas estabelecidas para eles foi respondido o mesmo questionário da tabela oito utilizado anteriormente para a definição do que seria uma atividade rotineira ou um projeto e para entender o nível de planejamento dos objetivos. As respostas para as perguntas encontram-se no Apêndice B.

Pode-se comentar inicialmente que o planejamento dos objetivos estratégicos obteve uma evolução, quando comparado com o planejamento da gestão administrativa do PDI anterior. O estabelecimento de metas e não apenas ações, a definição de indicadores demonstram a possibilidade de um controle mais efetivo. No corpo textual também é possível perceber que foram definidos setores específicos responsáveis pela execução, além disso, foram identificados setores parceiros que irão contribuir para a concretização das metas.

Com relação aos objetivos estratégicos que podem ser entendidos como projetos, dos cinco apresentados, três apresentam características de projeto. É necessário explicar que a instituição é por si uma organização pública que apresenta um trabalho de pesquisa, ensino e extensão regular. A gestão administrativa tem atividades rotineiras que dão suporte à concretização dessas atividades. Porém, através da definição de metas, pode-se extrair o que seriam produtos únicos que

eventualmente viriam a se tornar atividades rotineiras. Ou seja, metas que podem ter a contribuição da GP para que seja alcançado um determinado resultado no período do quinquênio ao qual o PDI se refere e que após esta etapa seriam direcionados a um setor responsável por alguma atividade rotineira da organização. Ou seja, o híbrido de projetos e atividades rotineiras comentado por Menezes (2018). O resultado a respostas a estas perguntas encontra-se na matriz do gráfico oito:

Gráfico 8 – Matriz de projetos dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2019-2023



Fonte: Própria

Como forma de ilustrar de forma mais didática a tabela nove traz a identificação dos objetivos que foram identificados como projetos e como atividades rotineiras.

Quadro 8 - Identificação de projetos e rotinas

Projetos
PI.GAd.01: Desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle.
PI.GAd.02: Mapear e padronizar o fluxo dos processos internos.
PI.GAd.05: Garantir boas práticas da gestão ambiental.
Rotineira
PI.GAd.03: Adotar boas práticas de governança pública.
PI.GAd.04: Aprimorar a comunicação institucional interna e externa.
Fonte: Adaptado de (UFPB, 2019a)

O primeiro objetivo estratégico da gestão administrativa foi de desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle (PI.GAd.01). Dentre as respostas fornecidas para este objetivo para que fosse visto como um projeto destaca-se que seria de um resultado único, teria finalização com o objetivo

e que existirá um controle de qualidade por etapas. Isto porque entendeu-se que as três metas ao explicitar a necessidade de atingir o indicador de 100% demonstravam uma necessidade identificada pela instituição de finalizar uma concretização das metas, mesmo que as atividades eventualmente venham a se tornar rotineiras.

Mapear e padronizar o fluxo dos processos internos (PI.GAd.02) foi o objetivo seguinte. Este, de acordo com as metas estabelecidas, comportou-se de forma semelhante ao objetivo anterior. Julgou-se um resultado único a ser atingido, finalizando com o objetivo e em sequência tornando-se uma atividade rotineira, mas destaca-se um ponto. Além de as metas para o objetivo demonstrarem um controle de qualidade por etapa, julgou-se apropriado considerar que este objetivo terá um tipo e ritmo de gasto variável, visto que de acordo com os indicadores estabelecidos, percebe-se uma conexão sequencial das metas. Por exemplo, primeiro a concretização da ampliação de 100% da capacidade de armazenamento dos dados da UFPB (PI.GAd.02.I2.M1.) e em seguida a digitalização e/ou virtualização de 100% dos processos da instituição passariam a ter metas mais desafiadoras ao longo dos anos (UFPB, 2019a, p. 36).

Tanto o objetivo três (Adotar boas práticas de governança pública - PI.GAd.03) quanto o quarto de aprimorar a comunicação institucional interna e externa (PI.GAd.04) não conseguiram, de acordo com os parâmetros da matriz, alcançar o patamar de um projeto. Por mais que exista um tempo final estabelecido no próprio PDI, as metas estabelecidas demonstram indicadores anuais recorrentes estabelecidos ao setor responsável e não demonstram uma entrega única necessária. São atividades tipicamente rotineiras.

O último objetivo de garantir boas práticas de gestão ambiental (PI.GAd.05) demonstrou certa peculiaridade se comparado aos outros quatro. Apresentou tanto metas e indicadores tipicamente de atividades rotineiras quanto de projetos. Metas que estabeleciam indicadores anuais de atingir 100% como as duas primeiras, mapear anualmente 100% do consumo de papel em todos os setores da UFPB e mapear anualmente 100% do consumo de copos plásticos na UFPB. (PI.GAd.05.I1.M1. PI.GAd.05.I1.M2, respectivamente) e a quinta, executar 6 ações de conscientização na área de uso racional dos recursos e combate ao desperdício todos os *campi* da UFPB por ano (PI.GAd.05.I1.M5.) demonstraram práticas rotineiras da instituição.

Porém, as outras três metas demonstraram serem objetivos únicos que impactariam as rotinas futuramente, sendo eles: Realizar um diagnóstico completo do consumo de água na UFPB, Implantar o sistema de coleta seletiva em 100% das unidades administrativas na UFPB e mapear 80% dos espaços físicos quanto ao uso e ocupação (PI.GAd.05.I1.M3, PI.GAd.05.I1.M4 e PI.GAd.05.I2.M1, respectivamente). O fato de envolverem diversos setores da instituição contribuiu para que fosse um objetivo entendido como um projeto. Desta forma talvez este seja o objetivo estratégico que melhor representa o híbrido presente nas instituições entre atividades rotineiras e projetos, ao mesmo tempo que demonstra um planejamento da IES pública.

Ao analisar os objetivos estratégicos da gestão administrativa da UFPB para o quinquênio 2019-2023 foram identificados de acordo com a matriz construída três objetivos que poderiam vir a se tornar projetos da instituição. A partir deste ponto será descrito o escopo do produto, no caso o serviço que será sugerido de um EGP. E irá ser realizado o escopo de um projeto de implantação de um EGP para a concretização dos objetivos estratégicos da UFPB, tendo como referência as três possibilidades de projetos identificados.

7 ESCOPO DE PROJETO COM AS ATRIBUIÇÕES DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS A SER IMPLANTADO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA.

Após uma revisão sistemática dos exemplos de gestão de projetos e escritório de gestão de projetos em instituições de ensino superior pública foi realizada uma análise documental em duas etapas. A primeira consistiu em reconhecer no quinquênio de 2014 a 2018 como os objetivos estratégicos da gestão administrativa poderiam se comportar com relação a gestão de projetos. Através da análise do PDI 2014-2018, dos Relatórios de Gestão de 2014 a 2018 e do Relatório de Avaliação 2014-2018, foram identificados dois objetivos estratégicos associados a gestão administrativa e um destes foi identificado como potencialmente ser trabalhado sob a forma de um projeto.

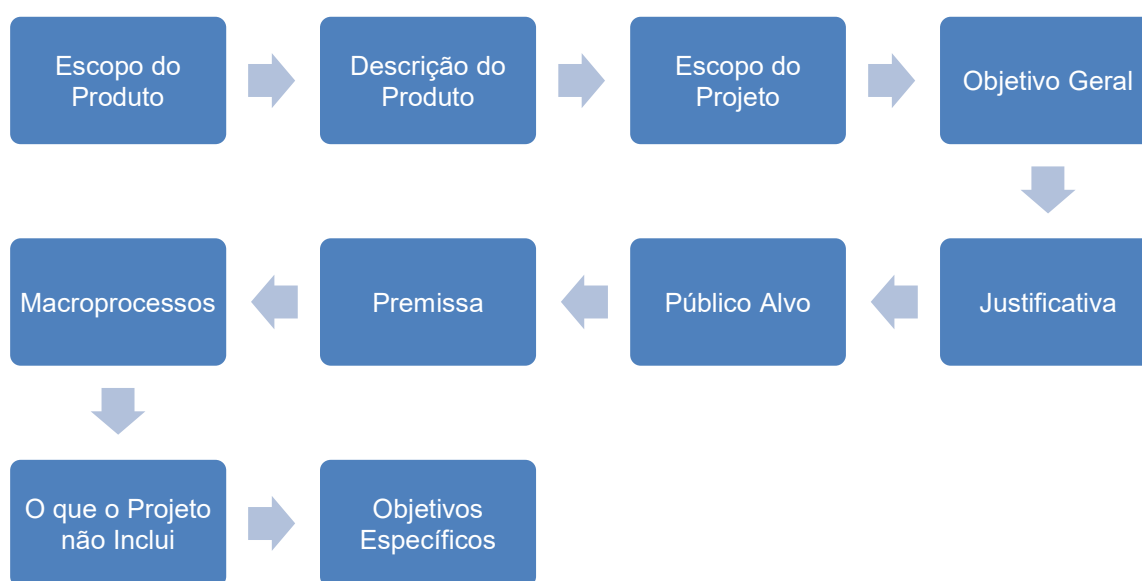
Através da análise documental do PDI 2019-2023, foi, em seguida, identificado, dentre os objetivos estratégicos da gestão administrativa da UFPB, quais destes poderiam ser identificados como projetos. Dos cinco objetivos da instituição, três destes foram vistos como sendo passíveis de serem trabalhados através da técnica da gestão de projetos. O PDI 2019-2023 como ferramenta de planejamento estratégico traz base para os argumentos do Guia *PMBOK* (PMI, 2017) e de Siedschlag, Da Silva Junior e Alves (2016, p. 16): “Ainda, os resultados demonstram que a implantação de um EGP alinhado ao Planejamento Estratégico pode contribuir com o sucesso na implementação das ações e projetos na Universidade em estudo.”.

Em posse destas informações entende-se que, portanto, a UFPB como IES pública apresentou e apresenta tanto atividades rotineiras como atividades de produtos únicos e temporais que poderiam ser trabalhados como gestão de projetos. De acordo com Kerzner (2017, p. 108) a área organizacional que mais demorou a aceitar a gestão de projetos, foi a de execução de projetos de planejamento estratégico. Desta forma a instituição apresenta um ambiente propício para o desenvolvimento de um Escritório de Gestão de Projetos para gerir seus projetos administrativos.

Neste momento, portanto, em etapas, será realizado o escopo do produto descrevendo o que seria o possível EGP a ser aplicado na UFPB e em sequência será descrito o escopo de um projeto de um EGP para que a instituição possa

utilizar tendo como base os objetivos estratégicos da gestão administrativa que foram identificados como um projeto. Os tópicos foram idealizados a partir dos conhecimentos explicitados Guia de Gestão e Governança de Projetos Estratégicos (GOIÁS, 2020), do Manual de Gestão de Projetos do TCU (BRASIL, 2009) e do Guia *PMBOK* (PMI, 2017). A sequência para a construção do Escopo de Projeto está representada na figura 18.

Figura 18 – Resumo das etapas para construção do escopo de um EGP



Fonte: Própria

Em uma sequência lógica, primeiro será realizado o Escopo do produto e sua descrição. A partir do conhecimento do que seria o serviço será adaptado à realidade da instituição através do Escopo de projeto. Esta etapa deve comportar o objetivo geral, bem como a justificativa para a implantação. Público alvo premissa e os processos gerais. É necessário a exposição do que o projeto não inclui para que este não se torne uma área organizacional de depósito de atividades. A atividade finaliza com os objetivos específicos do Escritório de projetos a ser implantado na organização.

7.1 Escopo do produto

O Escritório de Gestão de Projetos a ser aplicado na UFPB compreende um serviço de consultoria da instituição para a concretização de objetivos estratégicos da gestão administrativa. Dentre os principais tipos de EGP presentes no *PMBOK*

(PMI, 2017), de execução dos projetos, de controle dos projetos e de consultoria interna dos projetos, julgou-se apropriado a implantação do de consultoria para a instituição. O EGP forneceria suporte para os membros formados pelos projetos de realização do projeto.

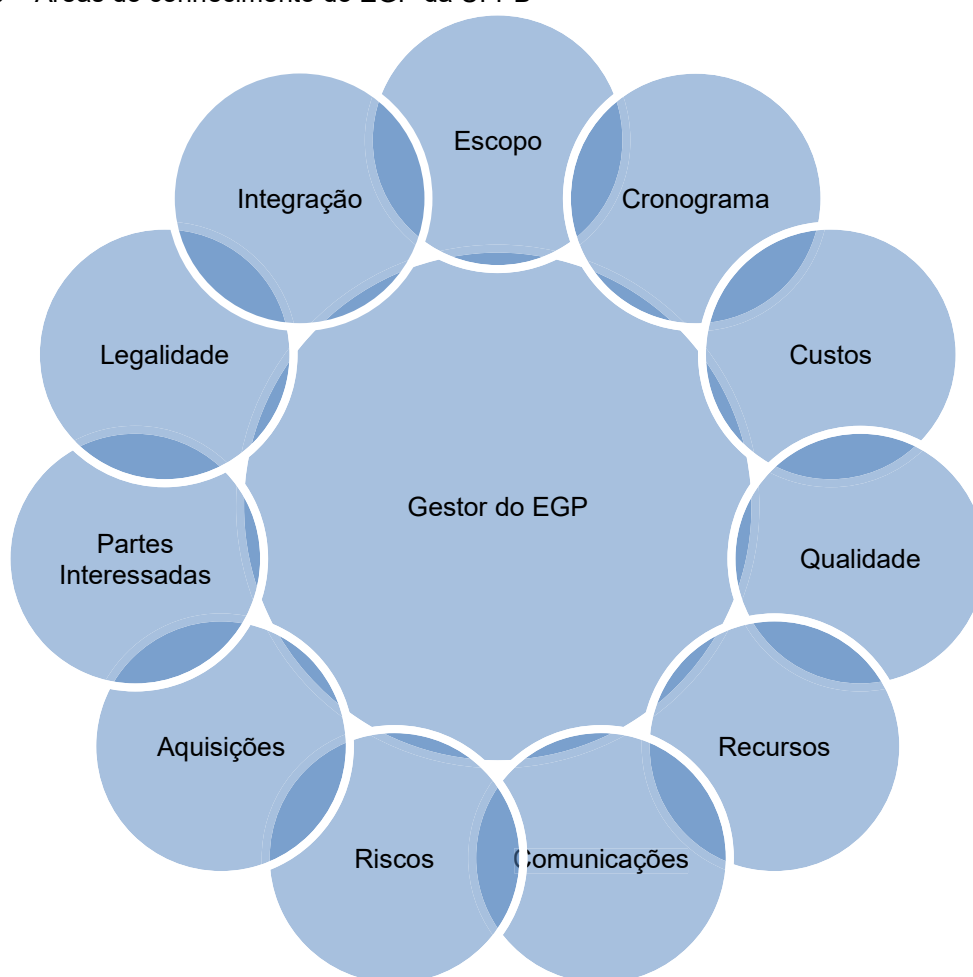
7.1.1 Descrição do produto

7.1.1.1 Equipe EGP – áreas do conhecimento do EGP

Imagina-se o EGP como um setor fixo de consultoria que através de reuniões contribuiria com o andamento e acompanhamento dos projetos. Como sugere o Guia *PMBOK* existem 10 áreas do conhecimento em gestão de projetos, porém estas não são fixas, de acordo com o próprio Guia: “Essas 10 áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes. As necessidades de um projeto específico podem requerer áreas de conhecimento adicionais.” (PMI, 2017, p. 553).

Para a construção de um EGP de consultoria sugere-se que seja uma equipe formada de acordo com áreas do conhecimento. As áreas sugeridas pelo guia mostraram-se úteis na revisão sistemática para os diferentes tipos de projetos. Desta forma sugere-se que o EGP aplicado na UFPB seja formado por um membro de cada uma das áreas do conhecimento sugeridas pelo Guia. Porém sugere-se acrescentar uma outra área do conhecimento direcionada à legalidade. Como exposto, a instituição é um órgão público além disso é uma IES pública. Diversos artigos da revisão sistemática demonstraram que este tipo de instituição apresenta particularidades. O membro responsável pela legalidade estaria responsável pela orientação de possibilidades e barreiras de execução dos projetos relacionadas com as regras internas da instituição e externas desta, mas que guiem a administração pública. As áreas necessárias para o EGP em uma IES pública estão representadas na figura 19.

Figura 19 – Áreas do conhecimento do EGP da UFPB



Fonte: Própria

Tal sugestão é necessária não apenas para a UFPB como para qualquer IES pública que deseje implantar um EGP de consultoria dos projetos. Adaptar os conhecimentos do Guia PMBOK (PMI, 2017) e acrescentar a Legalidade traz segurança jurídica para a instituição e para as atividades executadas. De acordo com Almeida, Maia e Lima (2015, p. 43) destacam a importância de um desenho da estrutura da organização que tenha interesse na implantação de um EGP, tal atividade pode representar o sucesso ou fracasso do serviço. A instituição neste momento tem a possibilidade de entender seu comportamento e a alocação de recursos necessárias como setor e equipe.

7.1.1.2 Setor

Considerando a estrutura de uma IES pública, imagina-se que de acordo com as características sugeridas para o EGP de consultoria, este deve estar mais próximo de um nível estratégico da organização. De Carvalho (2016, p. 73, apud

LOFSTROM, 2010 ao comentar sobre um EGP no ambiente público comenta que esta precisa, dentre outras coisas, ter uma estrutura definida hierarquicamente além de estar alinhado à organização assumindo o impacto em resultados.

Tendo a UFPB como exemplo e de acordo com o Estatuto em vigor da UFPB (CONSUNI, 2002): “Art. 18. São suplementares os órgãos destinados a oferecer apoio didático, científico e tecnológico a mais de um Departamento ou Centro, ou a toda a Universidade.” Desta forma percebe-se que a instituição já comporta a definição de um ambiente de consultoria e suporte. Portanto, julga-se que o EGP deva se comportar como um órgão suplementar da UFPB.

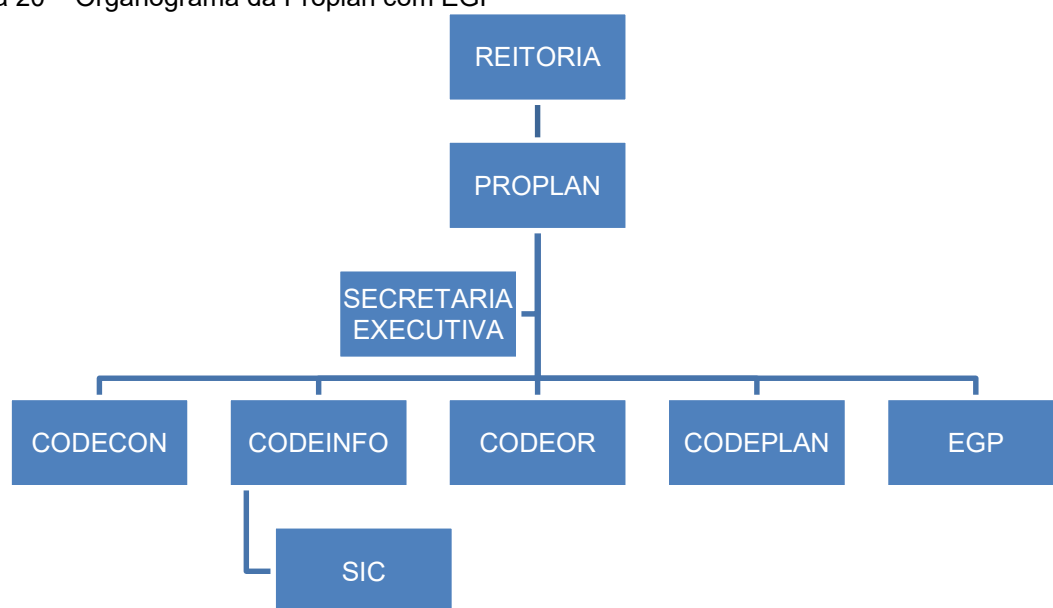
Porém, dois outros pontos do estatuto detalham o comportamento dos órgãos suplementares na instituição: “§ 2º Os órgãos suplementares serão originariamente subordinados à Reitoria e terão regulamento próprio.” E continua: “§ 3º Por ato do Reitor poderá ser delegada a Pró-Reitorias e Centros a subordinação dos órgãos suplementares, consideradas em cada caso sua especificidade e abrangência.” Tendo observado estes dois detalhamentos expostos no estatuto, sugere-se que o vínculo do EGP não seja direto à Reitoria e sim a uma Pró Reitoria. Isto justifica-se por um foco do trabalho a ser realizado. Ao mesmo tempo estando em um nível estratégico, mas não inflando a organização hierarquicamente.

Dentre as Pró-Reitorias da instituição, encontra-se a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento que em sua área institucional se define “(UFPB, 2019f) como tendo a: “finalidade assessorar, executar e controlar atividades relacionadas ao planejamento, aos convênios, ao orçamento e às informações no âmbito da instituição.” E completa:

Tem como missão assessorar as atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão da UFPB, com vistas à eficiência, eficácia e efetividade das ações institucionais, a fim de assegurar a boa governança, pautada nas seguintes dimensões: planejamento, avaliação, conformidade, gestão de riscos, gestão da informação e gestão orçamentária.

Entende-se, portanto, que a própria Pró-Reitoria define-se como um perfil consultor. Isto é percebido quando observado o fato de a documentação utilizada na análise documental serem ações desta Pró-Reitoria. Observando estes pontos, sugere-se que o EGP da instituição seja delegado à PROPLAN. O organograma funcionaria da seguinte forma:

Figura 20 – Organograma da Proplan com EGP



Fonte: Adaptado de (UFPB, 2018b)

Seria criada uma coordenação na PROPLAN que seria o EGP. Os servidores alocados no EGP teriam relação hierárquica com a Pró-Reitoria, mas não teriam relação de hierarquia com os projetos. Funcionando como uma consultoria e suporte para as atividades necessárias.

7.1.1.3 Equipe dos Projetos

Em termos de formação de equipe, tendo já estabelecido como funcionaria a equipe macro do EGP em si, através das áreas do conhecimento, é necessário entender como se formariam as equipes que realizariam as atividades. Macheridis (2017, p. 89, tradução do autor)⁴⁴ argumenta que em termos de projeto, a governança deve ter foco na sinergia considerando não apenas o custo ou tempo, mas a racionalização e o resultado de um ambiente que gerencie múltiplos projetos. Desta forma, como forma de racionalizar as operações, é necessário que os responsáveis pelos resultados, estejam conectados aos projetos do EGP. Desta forma, como exemplo retorna-se aos objetivos estratégicos identificados como projetos da gestão administrativa no PDI 2019-2023, estes podem ser vistos no quadro nove.

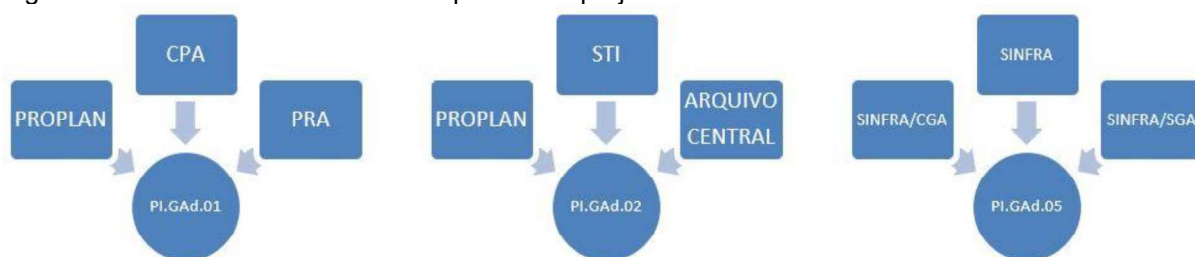
⁴⁴ No original: Project governance focuses on synergies and directs interest to administrative systems and tools to manage and control project implementation, which relate not only to variables of cost and time, but also to rationalizations and how effective the multi project environment is managed.

Quadro 9 - Projetos identificados no PDI 2019-2023

Projetos
PI.GAd.01: Desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle.
PI.GAd.02: Mapear e padronizar o fluxo dos processos internos.
PI.GAd.05: Garantir boas práticas da gestão ambiental.
Fonte: Adaptado de (UFPB, 2019a)

De acordo com o documento, dentre os objetivos identificados como projetos, foram definidas Unidades Executoras para cada uma das metas que definem os objetivos. Desta forma as Unidades Executoras identificadas para os projetos foram:

Figura 21 – Unidades executoras dos potenciais projetos



Fonte: Própria

Percebe-se um número recorrente de três setores para cada objetivo, independentemente do número de metas. Desta forma, sugere-se que sejam formados projetos com equipes multidisciplinares com um membro de cada uma das unidades executoras. De uma das unidades sairia um gerente de projeto totalizando quatro membros por projeto. É necessário expor que a quantidade de membros não é fixa, coincidentemente os três objetivos estratégicos se relacionaram com três unidades distintas, mas entende-se que este número pode variar.

Considerando o a necessidade de se manter uma governança, a estrutura planejada para o EGP como uma consultoria e a necessidade de alinhamento com a estratégia da instituição, reafirma-se que o EGP não é executor. Os membros do EGP serão consultores e pontes para a execução das atividades. Os membros do projeto específico personificarão o híbrido de atividade rotineira com projeto, mantendo seu trabalho no setor e no projeto.

7.2 Descrição do escopo

Seguindo a orientação do Guia *PMBOK* (PMI, 2017) a definição do escopo deve compreender a descrição detalhada do projeto, no caso implantação do EGP, e do serviço, função do EGP. Isto para que se estabeleçam os limites para sua aceitação. Com a definição do escopo do produto concluída, parte-se para a

descrição do escopo do projeto de implantação do Escritório de Gestão de Projetos da UFPB. Em primeiro momento, sugeriu-se que o EGP seja um órgão subordinado à PROPLAN de consultoria para a concretização dos três objetivos estratégicos da gestão administrativa visualizados como projetos.

7.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral de um projeto “é aquilo que o projeto deve fazer para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade.” (BRASIL, 2009, p. 45). Desta forma o objetivo geral do projeto apresentado é: realizar a implantação do EGP na UFPB, tornando-o parte necessária para a concretização de projetos na instituição.

7.2.2 Justificativa do Projeto

De acordo com o Guia de Gestão e Governança de Projetos Estratégicos do Estado de Goiás, a justificativa “é o que motiva a realização do projeto, podendo trazer problemas da situação atual ou demandas não atendidas.” (GOIÁS, 2020, p. 20). Desta forma o EGP se justifica através da análise documental que estabeleceu objetivos estratégicos da instituição que poderiam (PDI 2014-2018) vir a ser projetos ou que podem (PDI 2019-2023). São demandas atuais não atendidas, além disso, através da revisão sistemática estabeleceu-se que a GP e o EGP são uma estrutura de gestão já existente em instituições públicas de ensino superior globalmente. Com exemplos do uso da GP no Brasil e no mundo, é possível perceber que a técnica traz resultados positivos para instituições públicas e que busquem atender ao cidadão enquanto atingem padrões de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

7.2.3 Público alvo

Neste momento existe a necessidade de retornar o conceito de partes interessadas do *PMBOK* (PMI, 2017) e que Cheshmberah (2020, p. 140, apud FREEMAN, 1984)⁴⁵ diz: “Tradicionalmente, as partes interessadas são qualquer

45 No original: Traditionally, stakeholders are any individual or group that is influenced by or influences an organization in achieving its goals.

indivíduo ou grupo que é influenciado ou influencia uma organização na consecução de seus objetivos.”, ou seja, é o momento onde devem ser listados as figuras internas e externas que serão impactadas pelo projeto.

No caso do EGP, o público alvo seriam os servidores técnicos administrativos da instituição como executores e beneficiados e de forma indireta o Estado e sociedade acadêmica através do corpo discente e docente. Isto porque o impacto almejado por um órgão que possibilite a execução de objetivos estratégicos respeitando planejamentos, prazos e apresentando prestação de contas tem o benefício não apenas para instituição, como para tudo que a envolve.

7.2.4 Premissas do projeto

O projeto de implantação do EGP na UFPB se mostrará válido e útil se ao final do quinquênio sua ação tiver se mostrado necessária para a concretização dos três objetivos estratégicos identificados.

Outra premissa necessária é que ao final dos projetos, independentemente de sua entrega, seja possível identificar de forma documental as etapas de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A documentação é parte fundamental e necessária da gestão de projetos. Desta forma, é necessário que no período de construção do Relatório de Avaliação do PDI 2019-2013 seja possível a construção da linha temporal das atividades realizadas para os três objetivos.

7.2.5 Macroprocessos

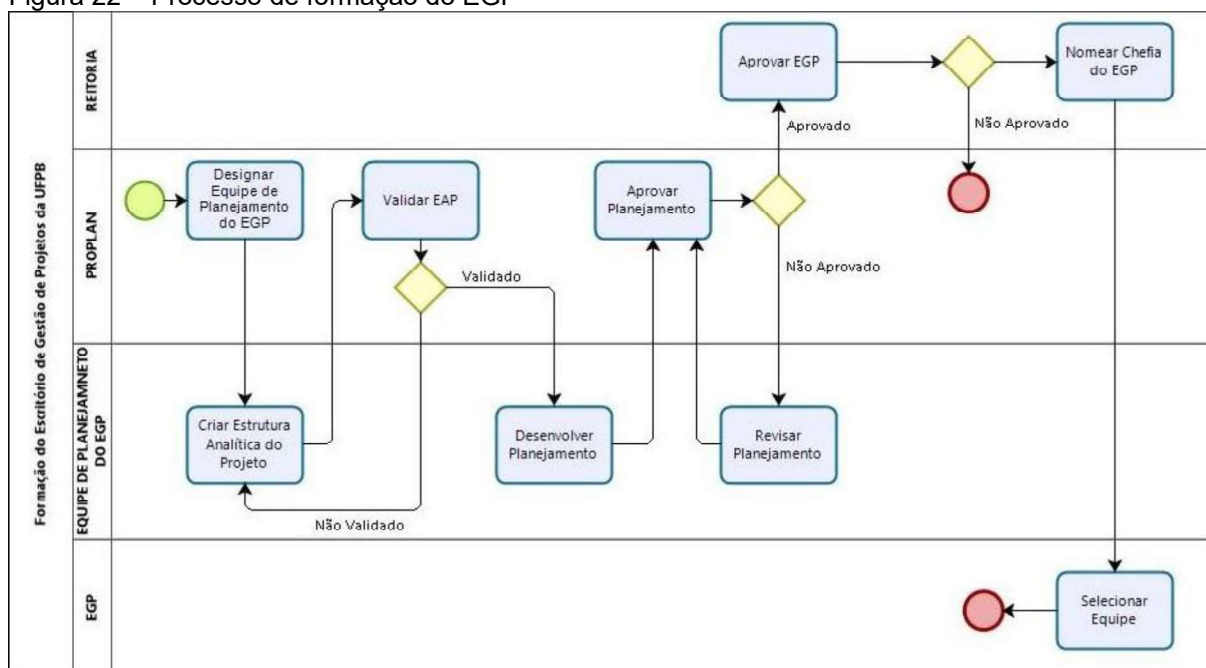
Neste momento será definido o que estará incluso no projeto de implantação do EGP da UFPB. Os cinco grupos de processos apresentados através do Guia *PMBOK* (PMI, 2017) foram os grupos de processo de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento. Considera-se a presente dissertação como componente da etapa de Planejamento e após sua validação, como tendo concluído o Escopo do Projeto de criação de um EGP na UFPB.

De acordo com o manual de gestão de projetos do TCU: “As macroetapas do projeto devem coincidir com o primeiro nível da estrutura analítica do projeto - EAP.” (BRASIL, 2009, 46). O primeiro nível é a regulamentação prévia que conta

com estudos, validação e ajustes e aprovação de normativo. O presente escopo envolve os estudos e validação.

Para a conclusão da etapa de planejamento e efetivação do EGP na instituição será necessário a formação de uma equipe de trabalho responsável pelas próximas etapas para a concretização do projeto de implantação do EGP sendo elas: ajustes, a criação e validação do EAP e conclusão e aprovação do planejamento. Com o planejamento criado e aprovado o EGP, seria necessário a formação da equipe do EGP. Os macroprocessos podem ser vistos na figura 22.

Figura 22 – Processo de formação do EGP



Fonte: Própria

Dois pontos são necessários para observação considerando o EGP na UFPB. A etapa de planejamento do EGP seria composta por uma equipe indicada pela PROPLAN, se for levado em consideração o ponto do regimento interno da Pró-Reitoria: § 3º. O(a) secretário(a) é indicado(a) pelo(a) Pró-Reitor(a) entre os(as) servidores(as) efetivos(as) da UFPB.” Porém, para a formação da equipe do EGP é necessário o envolvimento da reitoria: “§ 4º. Os coordenadores da PROPLAN são nomeados pelo(a) Reitor(a).” (UFPB, 2018c).

7.2.5.1 Projeto não inclui

Seguindo orientações do Guia de Gestão e Governança de Projetos Estratégicos do Estado de Goiás, o que está incluído significa a descrição do

que não estará contemplado no projeto, mas pode contribuir para compreensão do que será realizado efetivamente pelos macroprocessos. (GOIÁS, 2020, p. 29). Para a construção de um escopo de projeto é necessário além de mostrar o que está incluído neste também apresentar o que não estará presente no projeto. É importante ressaltar que o presente escopo, refere-se ao projeto de implantação de um EGP de projetos em uma IES pública para a consultoria e suporte na concretização dos objetivos estratégicos da gestão administrativa que possam adaptados em projetos.

Desta forma a partir do momento de escolha da equipe e efetivação do EGP o trabalho do EGP se limitará a consultoria dos projetos. A execução que envolveria a consultoria dos projetos formados para a realização dos objetivos estratégicos. A etapa de monitoramento e controle seria parte do funcionamento do próprio EGP de acordo com as demandas desenvolvidas pela equipe e por fim, o encerramento será observado quando o EGP tiver seus objetivos e se foi fundamental para a realização dos objetivos estratégicos. Sugere-se que a própria equipe do EGP, que irá realizar as etapas de execução e monitoramento através das consultorias dos projetos relacionados aos objetivos estratégicos, ao final, na etapa de encerramento realize a avaliação do próprio EGP como forma de continuidade do EGP na instituição, ou não.

O EGP não é responsável pela iniciação, pelo planejamento, execução, controle e encerramento dos projetos executados. O trabalho do EGP é de aconselhamento, consultoria e acompanhamento para as necessidades que os projetos possam vir ter. O EGP também não irá participar da escolha dos membros dos projetos. Isto ficará a cargo do gerente de projetos a ser definido a partir de uma das três unidades de cada projeto.

7.2.6 Objetivos específicos do EGP

Seguindo a orientação do manual de gestão de projetos do TCU “Os objetivos específicos que são desdobrados do objetivo geral devem ser expressos em termos de meta e têm o seu alcance aferido por meio de indicador.” (BRASIL, 2009, 88). O objetivo geral do projeto é implantação do EGP em uma IES pública, no caso a UFPB. Porém, para a consolidação deste e a contribuição de que a gestão

de projetos se torne uma realidade que contribua positivamente para a instituição, é necessário que alguns objetivos específicos deste projeto sejam realizados.

As metas, devem fazer parte da etapa de ajustes a ser realizada pela equipe de planejamento do EGP. Segue na tabela 10 os objetivos específicos adaptado para a realidade da UFPB e dos 3 objetivos gerais identificados como projetos:

Tabela 4 – Entregas previstas pelo EGP

	Entregas Previstas	Quantidade Prevista	Data Limite
1	Criação da EAP do projeto	1	xxxx
2	Definir <i>software</i> de gestão de projetos a ser utilizado	1	xxxx
3	Documentar o status dos projetos	3	xxxx
4	Treinar os Membros das Equipes	3	xxxx
5	Treinamentos Anuais de Projetos	2 por Ano	Semestral
6	Criar Documentação para Fases do Projeto	5	xxxx
7	Realizar reunião com Setores Chaves de Apresentação	5	xxxx
8	Consultoria Mensal com Cada Projeto	36 por Ano	xxxx

Fonte: Própria

Os objetivos específicos de um novo setor dentro de uma Pró-Reitoria devem ser planejados em consonância com membros da equipe. Porém, para a consolidação de um EGP foram detectadas oito metas a serem realizadas para a possibilidade de consolidação do mesmo. Primeiro a realização da EAP por parte da equipe formada.

A partir da formação do Escritório de Gestão de Projeto, este precisaria definir ferramentas para a utilização e andamento dos trabalhos, mais especificamente programas de projetos. Ao mesmo tempo, a equipe do EGP precisaria pesquisar e documentar o status dos três objetivos estratégicos enquanto a equipe dos projetos seria formada.

Após a formação das equipes de projetos, o EGP precisaria treinar os membros, alinhar o andamento das atividades, além de treinar os membros da instituição para que a gestão de projetos comece a ser disseminada e tornando-se uma realidade na instituição. O EGP estaria responsável pela padronização da comunicação com relação aos projetos na instituição, assim precisaria desenvolver a documentação necessária para a entrega de cada fase de um projeto.

Por fim, seria responsabilidade do EGP reuniões sequenciais com setores responsáveis por determinadas áreas de conhecimento da instituição. Exemplos seriam as áreas de gestão de pessoas, de aquisições/licitações, gerenciamento e planejamento e Tecnologia da Informação. O objetivo seria o repasse das

informações para determinados setores sobre o andamento de atividades e trabalho relacionados com projetos, visto que os projetos podem precisar do trabalho destas áreas não atrelados aos objetivos das Pró-Reitorias.

O desenvolvimento de um escopo de projetos é uma etapa necessária para o planejamento de um projeto. Desta forma, buscou-se trazer informações necessárias para o caso de uma IES pública, no caso a UFPB decidir implantar um EGP em sua gestão. Descreveu-se o serviço a ser prestado por esta unidade administrativa, bem como seus objetivos gerais e específicos. Além disso, houve o desenho inicial dos macroprocessos e o que não está incluso no projeto de um EGP na instituição.

8 CONCLUSÃO

Para a concretização desta dissertação, foi inicialmente estabelecido como objetivo geral de proposta de um modelo de EGP que fosse adequado ao contexto da UFPB. Para a realização deste, foram realizados quatro objetivos específicos. Sendo o primeiro a análise das produções teóricas sobre a gestão de projetos e escritórios de gestão, no âmbito da administração das universidades públicas através de uma revisão sistemática. Em seguida, foi situado o EGP na estrutura organizacional da UFPB através de uma análise documental. Depois foram mapeadas as demandas de projetos no PDI vigente da instituição. Por fim, foram definidas as atribuições de um EGP na UFPB através de um escopo de um projeto para sua implantação.

A partir dos resultados da revisão sistemática foi observado que o tema de gestão de projetos já é aplicado em instituições públicas de ensino superior globalmente. Entre os anos de 2014 e 2020 foram identificados que a gestão de projetos foi utilizada nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administrativa, citando os elementos que compõem a autonomia universitária brasileira. Através desta revisão, foi possível perceber que a adoção de um EGP na UFPB encontrará eco em outras instituições facilitando o planejamento, minimizando os riscos e ampliando as possibilidades de sucesso.

A identificação do uso da GP no ambiente das IES públicas não teria relevância caso a UFPB fosse indiferente ao tema. Ao concluir a análise documental dos PDI 2014-2018, Relatórios de Gestão Anuais de 2014 a 2018 e Relatório de Avaliação do PDI 2014-2018, foi identificado que dos dois objetivos estratégicos da gestão administrativa da UFPB, um foi percebido como uma atividade rotineira e outro identificado com estrutura de gestão de projetos, no caso a reformulação do Estatuto.

Ao realizar a análise documental do PDI 2019-2023 foi identificado um aprimoramento do planejamento estratégico da instituição. Também foram identificados três objetivos, dentre os cinco objetivos estratégicos da gestão administrativa, que podem ser trabalhados com a estrutura de gestão de projetos. Três projetos distintos, portanto, dão suporte a demanda para a implantação de um Escritório de Gestão de Projetos na UFPB.

Desta forma, percebeu-se que na gestão administrativa da instituição existe demanda para a aplicação da GP e do EGP. A análise documental fez perceber que a UFPB além de estar em consonância com a administração pública brasileira ao tentar desenvolver sua gestão estratégica, também está alinhada com o pensamento global que não se exclui de fazer uso de estruturas de gestão para desenvolver também suas particularidades.

A partir das conclusões anteriores foi desenvolvido um escopo de um projeto para a implantação de um EGP na UFPB. O escopo comportou o objetivo principal do EGP, a justificativa e a sugestão de como este deveria ser incluído na instituição e como seus processos deveriam ser trabalhados. Para que o EGP se concretize, é necessário após a validação do escopo, os ajustes bem como a formação da equipe de planejamento e da equipe que irá compor o EGP.

O EGP planejado tem como base inicial o suporte para os projetos extraídos da gestão administrativa, apesar disso, o escopo inicial não impede que a instituição trabalhe outros objetivos estratégicos na estrutura de projetos com suporte do EGP. Tendo como base o EGP para a consultoria dos três objetivos estratégicos da gestão administrativa da instituição, faz-se necessário que, ao final do quinquênio 2019-2023 e com acesso aos resultados dos objetivos estratégicos que serão trabalhados como gestão de projetos, a equipe do EGP faça análise da sua relevância. Caso o EGP tenha sido fundamental para a concretização dos resultados do PDI 2019-2023, seria julgado sua permanência na instituição ampliação do seu corpo de trabalho para outros objetivos estratégicos que não apenas da gestão administrativa.

Ao final desta dissertação foi identificado que a GP e o EGP são estruturas de gestão que não só podem, como já estão contribuindo com IES públicas globalmente. Com estas instituições, que apresentam similaridades a UFPB, identificou-se alguns pontos relevantes. A GP e o EGP demonstraram contribuir com a gestão do conhecimento, transparência, prestação de contas e relação com partes interessadas. Coincidentemente todos estes elementos fazem parte do funcionamento de instituições da administração pública brasileira, quanto de uma IES pública brasileira. Ou seja, a GP e o EGP, oferecem a possibilidade de, ao serem adaptados para a realidade e estratégica da instituição, contribuírem para eficiência, eficácia, economicidade e mais importante efetividade de resultados, no caso, prestação de serviços de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

9 REFERÊNCIAS

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**, Florianópolis, p. 38-56, dez. 2015. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p38/30862>>. Acesso em: 22 abr. 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n4p38>.

ARAGÃO, Cecília Vescovi De. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. p. 104-132, 24 fev. 2014.

BRASIL. **Lei nº 3835, de 13 de dezembro de 1960**. Federaliza a Universidade da Paraíba e dá outras providências. Brasília, 13 dez. 1960.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: [s. n.], 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRASIL (Brasília). Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Projetos. *In*: BRASIL (Brasília). Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Projetos**. 1. ed. Brasília, 10 mar. 2009. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/manual-de-gestao-de-projetos.htm>. Acesso em: 3 abr. 2020.

BRASIL. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Gestão Pública. Brasília, 2014a. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>> Acesso em 30 de out 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2014**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. [S. l.], 14 abr. 2014b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 3 nov. 2019.

BRASIL (Brasília). Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. *In*: BRASIL (Brasília). Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. 2. Brasília, 2014c. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/home/>. Acesso em: 25 abr. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Glossário - Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - Ciclo 2018. *In*: BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Glossário - Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - Ciclo 2018**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2021/glossario.htm>. Acesso em: 25 abr. 2020.

BRASIL (Brasília). Tribunal de Contas da União. Relatório de Gestão: Guia Para Elaboração na Forma de Relatório Integrado. *In*: BRASIL (Brasília). Tribunal de Contas da União. **Relatório de Gestão: Guia Para Elaboração na Forma de Relatório Integrado**. 1. 2. ed. Brasília, 21 nov. 2019. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-guia-para-elaboracao-na-forma-de-relatorio-integrado-segunda-edicao-8A81881E6E79824C016E8FD6651B7F94.htm>. Acesso em: 2 abr. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7 a 26, jan. 2000. ISSN 1982-3134. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289/4880>. Acesso em: 20 Mai. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia Pública e Classes Dirigentes no Brasil**. Revista de Sociologia e Política, Curitiba, n. 28, p. 9-30, jun. 2007. ISSN 1678-9873. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/11692/8234>. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia Pública na Construção Do Brasil**. [S. l.: s. n.], 2008. 127 p. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Books/Livro-BurocraciaConstru%E7%E3oBrasil.6.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. p. 5-42, 24 fev. 2014.

BURGA, Ruben; REZANIA, Davar. Project accountability: An exploratory case study using actor-network theory. **International Journal of Project Management**, [s. l.], v. 35, ed. 6, p. 1024-1036, Agosto 2017. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317305379?via%3Di> hub. Acesso em: 22 abr. 2020.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e Pós-Gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Sociol. Antropol.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 919-943, Dez. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2238-38752019000300919&lng=en&nrm=iso. Acesso em 06 de Julho de 2020. Epub Dec 20, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/2238-38752019v939>.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gerencialismo e educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In: CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; FRANÇA, Magna; DE QUEIROZ, Maria Aparecida. (Org.). **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais**. 1. ed. Brasília: Lider Livro, 2007. P. 115 – 144.

CHESHMBERAH, Mohsen. Projects portfolio determination based on key stakeholders' expectations and requirements: Evidence from public university projects. **Journal of Project Management**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 139–150, jan. 2020. DOI 10.5267/j.jpm.2019.10.001. Disponível em: http://www.growingscience.com/jpm/Vol5/jpm_2019_25.pdf. Acesso em: 21 abr. 2020.

CLEMENTS, James P.; GUIDO, JACK. **Gestão de Projetos**. 5. ed. São Paulo: Cengage, 2013. 518 p. ISBN 978-85-221-1276-0.

CONSUNI (Paraíba). Universidade Federal da Paraíba. Aprova o Estatuto da Universidade Federal da Paraíba. **Resolução nº 07/2002**. [S. l.], 1 out. 2002. Disponível em: http://plone.ufpb.br/cccc/contents/documentos/resolucao_07_2002_consuni_estatuto_ufpb.pdf/view. Acesso em: 2 nov. 2019.

CORREA-PERALTA, Mirella A.; LAZO-SULCA, Rafael S.; VINUEZA-MARTÍNEZ, Jorge L. La planificación estratégica de tecnología informática en una Universidad pública del Ecuador. **Dominio de las Ciencias**, [S. l.], ano 2, v. 3, n. 2, p. 3-23, 2 maio 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325848>. Acesso em: 20 abr. 2020.

DA SILVA, Mariama Saskya Araujo; GONZALEZ, Mario Orestes Aguirre. Escritório de projetos em uma universidade pública: proposta de estruturação através de um núcleo de ideação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2013, Salvador. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_184_051_22825.pdf. Acesso em: 20 out. 2019.

DAL MAGRO, Cristian Baú; RAUSCH, Rita Buzzi. Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 427-453, set. 2012. ISSN 2358-0917. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85>. Acesso em: 30 out. 2019.

DE ALMEIDA JUNIOR, Elias Ventura; LEÃO, Paulo Roberto Corrêa; PAPALEO, Adriana Souza; KONDO, Edson Kenji. Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos na Administração Pública. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, [s. l.], v. 4, n. 3, ed. 3, 19 nov. 2014. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/2473>. Acesso em: 2 nov. 2019.

DE CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro. 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, mar. 2016. ISSN 2236-0972.

Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/368>>. Acesso em: 18 out. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.5585/10.5585>.

DINIZ, Adriana Valéria Santos. **Parâmetros para a Gestão de Projetos Educacionais**. In: Brennand, Edna Gusmão de Góes (Org.) *Gestão Aprendiz: Cenários convergentes*. João Pessoa, Editora UFPB, 2017. p. 475-548.

DINIZ, Davi. A estranha autarquia: da desagregação do regime jurídico constitucional universitário por leis administrativas e seus efeitos nas universidades federais brasileiras. In: Congresso Nacional do Conpedi, 24, 2015, Belo Horizonte. **Artigo**. Belo Horizonte: UFMG, 2015. p. 240-268.

ESTEVES, Juliana Cardoso; FALCOSKI, Luiz Antonio Nigro. Gestão do Processo de Projetos em Universidades Públicas: Estudos de Caso. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 8, n. 2, p. 67-87, 31 dez. 2013.

ESTEVES, Rafael Reis et al. Aplicação da Gestão Visual como Ferramenta de Auxílio para o Gerenciamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia em uma Universidade Pública. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 71-83, mar. 2016. ISSN 2236-0972. Disponível em: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/367>>. Acesso em: 21 abr. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.5585/10.5585>.

FIGUEIREDO, Fábio Silva; RAMOS FILHO, Américo Costa. Lições aprendidas em projetos como estratégia de sistematização do conhecimento organizacional: um estudo de caso de uma universidade pública federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 63-85, set. 2018. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/qual/article/view/1983-4535.2018v11n3p63>>. Acesso em: 21 abr. 2020. doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p63>.

GALVÃO, Taís Freire; PANSANI, Thais de Souza Andrade; HARRAD, David. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 335-342, Jun. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-96222015000200335&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 11 de Mar. 2020. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742015000200017>

GERARDI, Bart. **Gerenciamento de Projetos sem Crise**: como evitar problemas previsíveis para o sucesso do projeto. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2012. 274 p. ISBN 978-85-7522-299-7.

GIACOMINI, Carlos Homero. **Gestão estratégica de projetos multissetoriais integrados na Prefeitura Municipal de Curitiba**. *Revista de Administração Pública*, 35(6): 187-213, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6420/5005>>. Acesso em: 03 nov. 2019.

GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS (GOIÁS). Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado de Goiás: Guia de Práticas. *In*: Governo do Estado de Goiás (Goiás). Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do Estado de Goiás**: Guia de Práticas. 6.4. 1. ed. Goiás, 28 set. 2018. Disponível em: <http://www.administracao.go.gov.br/component/content/article/422-%C3%B3rg%C3%A3os-do-poder-executivo/19635-processos-e-downloads.html?highlight=WyJtZXRvZG9sb2dpYSIsImRliwiZ2VyZW5jaWFtZW50byIsImRliwiHJvamV0b3MiLCJkbyIsImVzdGFkbyIsImRliwiZ29pXHUwMGUxcylsIm1ldG9kb2xvZ2lhlGRliwibWV0b2RvbG9naWEgZGUgZ2VyZW5jaWFtZW50byIsImRliGdlcmVuY2lhbWVudG8iLCJkZSBnZXJlbnNpYW1lbnRvIGRliwiZ2VyZW5jaWFtZW50byBkZSIsImdlcmVuY2lhbWVudG8gZGUgcHJvamV0b3MiLCJkZSBwcm9qZXRvcylsImRliHByb2pldG9zIGRvliwiHJvamV0b3MgZG8iLCJwcm9qZXRvcyBkbyBlc3RhZG8iLCJkbyBlc3RhZG8iLCJkbyBlc3RhZG8gZGUiLCJlc3RhZG8gZGUiLCJlc3RhZG8gZGUgZ29pXHUwMGUxcylsImRliGdvaVx1MDBIMXMiXQ==&Itemid=101>. Acesso em: 3 abr. 2020.

GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS (Goiás). Secretaria de Estado da Administração. Guia de Gestão e Governança de Projetos Estratégicos. *In*: GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS (Goiás). Secretaria de Estado da Administração. **Guia de Gestão e Governança de Projetos Estratégicos**. 1.4. Goiás, 13 abr. 2020. Disponível em: <https://www.administracao.go.gov.br/planejamento/escritorio-de-projetos.html>. Acesso em: 25 maio 2020.

HAERIZADEH, Milad; SUNDER M., Vijaya. Impacts of Lean Six Sigma on improving a higher education system: a case study. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [S. l.], v. 36, n. 6, p. 983-998, 3 jun. 2019. DOI <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2018-0198>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-07-2018-0198/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2020.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: Competitividade e Globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 420 p. ISBN 978-85-221-0520-5.

ISA, Haryati Mohd; ISMAIL, Kharizam; ZAINOL, Halmi; OTHMAN, Mohd Fadhli. Tracking architectural defects in university building in Malaysia. **MATEC Web of Conferences**, [s. l.], v. 66, n. 17, 16 jul. 2016. DOI <https://doi.org/10.1051/mateconf/20166600017>. Disponível em: https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2016/29/mateconf_ibcc2016_00017.pdf. Acesso em: 21 abr. 2020.

JULPISIT, Attipa; ESICHAIKUL, Vatcharaporn. A collaborative system to improve knowledge sharing in scientific research projects. **Information Development**, Londres, v. 35, n. 4, p. 624–638, 2019. DOI <https://doi.org/10.1177/0266666918779240>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266666918779240#articleCitationDownloadContainer>. Acesso em: 20 abr. 2020.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017. 780 p. ISBN 978-85-8260-380-2.

MACHERIDIS, Nikos. Governance of higher education - implementation of project governance. **Tertiary Education and Management**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 85-102, 2017. DOI <https://doi.org/10.1080/13583883.2016.1236285>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13583883.2016.1236285>. Acesso em: 20 abr. 2020.

MACHERIDIS, Nikos. Balancing authority and autonomy in higher education by implementing an agile project management approach. **Tertiary Education and Management**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 128-143, 2018. DOI <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1400092>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13583883.2017.1400092>. Acesso em: 20 abr. 2020.

MANFIO, Noélise Martins; LACERDA, Daniel Pacheco. Definição do escopo em projetos de desenvolvimento de produtos alimentícios: uma proposta de método. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 1, p. 18-36, mar. 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2016000100018&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 maio 2020. E pub 29-Sep-2015. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1009-13>.

MARQUES JUNIOR, Luiz José; PLONSKI, Guilherme Ary. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"? **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000100001&lng=en&nrm=iso>. acesso em 24 Mai 2020. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100001>.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos: com abordagem dos métodos ágeis e híbridos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 318 p. ISBN 978-85-97-01530-0.

MITZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. ISBN 978-85-7780-721-5.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasília). Capes. Histórico: 2018: Portal de Periódicos alcança maioria. *In*: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasília). Capes. **Histórico**: 2018: Portal de Periódicos alcança maioria. Brasília, [2018]. Disponível em: https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=historico&Itemid=157. Acesso em: 28 mar. 2020.

MORA, José-Ginés; FERREIRA, Camino; VIDAL, Javier; VIEIRA, María-José. Higher education in Albania: developing third mission activities. **Tertiary Education and Management**, Londres, v. 21, n. 1, p. 29-49, 15 fev. 2015. DOI <https://doi.org/10.1080/13583883.2014.994556>. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13583883.2014.994556>. Acesso em: 20 abr. 2020.

MOUTINHO, José da Assunção; KNISS, Claudia Terezinha; RABECHINI JÚNIOR, 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**, v. 29, n. 85, p. 35-46, 2013.

PARAÍBA. **Lei nº 1366, de 2 de dezembro de 1955**. Cria a Universidade da Paraíba e da Outras Providências. [S. l.], 2 dez. 1955.

PÉREZ, Beatriz Arnaiz. Estudio de Casos de Intraemprendimiento en cuatro proyectos orientados a los estudiantes en una universidad pública y estatal de Santiago de Chile. **REVISTA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA**, [S. l.], v. 8, n. 22, p. 44-57, 11 jun. 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/2139>. Acesso em: 23 abr. 2020.

PISA, Beatriz Jackiu; DE OLIVEIRA, Antonio Gonçalves. Gestão de Projetos na Administração Pública: Um Instrumento para o planejamento e desenvolvimento. In: Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, 1º, 2013, Curitiba. **Anais eletrônicos do SNPD**. Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública – PPGGP, 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/40295823/GEST%C3%83O_DE_PROJETOS_NA_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O_P%C3%9ABLICA_UM_INSTRUMENTO_PARA_O_PLANEJAMENTO_E_DESENVOLVIMENTO>. Acesso em: 30 out. 2019.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6ª Ed. Pennsylvania, Project Management Institute, Inc., 2017.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Aspectos jurídicos da autonomia universitária no Brasil. **Revista Centro de Estudos Judiciários**, Brasília, v.9, n. 31, p. 19-30, out./dez. 2005.

REIS, Marcelo Loureiro. **Reforma do Estado: Da Administração Burocrática à Administração Pública Gerencial: O caso brasileiro**. FOCO: Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio, v. 7, n. 1, p. 104-137, 2014.

REIS, Ana Cecília Duarte; et. al. **A Gestão de Projetos no Âmbito da Administração Pública: Uma Visão Estratégica**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 05. Ano 02, Vol. 01. pp 353-365, Julho de 2017. ISSN:2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-projetos-administracao-publica>. Acesso em: 15 nov. 2019.

ROCHA NETO, Carlos Ferreira da; JAMIL, George Leal; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. Influências culturais na adoção da gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI. **JISTEM**

J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online), São Paulo, v. 6, n. 2, p. 143-172, 2009. Disponível em
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752009000200003&lng=en&nrm=iso Acesso em 22 Mai 2020. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752009000200002>.

RODRIGUES, Cícero Samuel Clemente; SOARES, Felipe Santana Furtado. Uma Proposta de Gestão de Projetos Para uma Universidade Pública. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [s. l.], v. 16, ed. Especial, p. 264-278, 31 dez. 2018. DOI <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16Ed.p264-278>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/239283/31633>. Acesso em: 23 abr. 2020.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Rio Grande, ano 1, v. 1, n. 1, p. 1-15, 1 jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SABINO, Marcos Tanure; DOS SANTOS, Gilmar José; DAVID, Marcus Vinícius (org.). **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**. 1. ed. Juiz de Fora: UFJF, 2013. 246 p. ISBN 978857672166-6.

SIEDSCHLAG, Djeison; DA SILVA JUNIOR, Ovidio Felipe Pereira; 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, dez. 2016. ISSN 2236-0972. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/335>. Acesso em: 17 out. 2019.

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo; SBRAGIA, Roberto; KRUGLIANSKAS, Isak. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 574-591, Set. 2013. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000300014&lng=en&nrm=iso. Acesso em 22 Mai 2020. <https://doi.org/10.5700/rausp1107>.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: Estudando como as Coisas Funcionam**. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2011. 263 p. ISBN 978-60623-545-4. *E-book*.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Comissão de Sistematização do PDI 2014-2018. Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018. In: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Comissão de Sistematização do PDI 2014-2018. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. João Pessoa, Dezembro 2014. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/pdi>. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento e Desenvolvimento. Relatório de Gestão 2014. *In*: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento E Desenvolvimento. **Relatório de Gestão 2014**. João Pessoa, Março 2015. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 27 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento e Desenvolvimento. Relatório de Gestão 2015. *In*: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento e Desenvolvimento. **Relatório de Gestão 2015**. João Pessoa, Abril 2016. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 27 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento e Desenvolvimento. Relatório de Gestão do Exercício de 2016. *In*: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento e Desenvolvimento. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. João Pessoa, Abril 2017. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 27 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento e Desenvolvimento. Relatório de Gestão do Exercício de 2017. *In*: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento e Desenvolvimento. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017**. [S. l.], Março 2018a. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 27 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Organograma. *In*: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Organograma**. [S. l.], 9 out. 2018b. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/paginas/organograma>. Acesso em: 7 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Base Jurídica: Regimento Interno da PROPLAN - Resolução Nº 16/2017. *In*: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Base Jurídica**: Regimento Interno da PROPLAN - Resolução Nº 16/2017. [S. l.], 9 out. 2018c. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/paginas/base-juridica>. Acesso em: 7 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019 – 2023**. [S. l.], 3 set. 2019a. Disponível em: http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf. Acesso em: 2 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (Paraíba). Apresentação: Histórico. In: **Universidade Federal da Paraíba**. [S. l.], 7 abr. 2019b. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/historico>. Acesso em: 2 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (Paraíba). Total de servidores aposentados e pensionistas X ativos. In: **Total de servidores aposentados e pensionistas X ativos**. [S. l.], 2 nov. 2019c. Disponível em: <https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/home.jsf;jsessionid=2FEFB29BC4B7813160A5571BAF8823BC>. Acesso em: 2 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Comissão de Elaboração do PDI UFPB 2019-2023. Relatório de Avaliação PDI 2014-2018. In: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Comissão de Elaboração do PDI UFPB 2019-2023. **Relatório de Avaliação PDI 2014-2018**. João Pessoa, Abril 2019d. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/pdi>. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento e Desenvolvimento. Relatório de Gestão UFPB 2018. In: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Pró-Reitoria De Planejamento e Desenvolvimento. **Relatório de Gestão UFPB 2018**. João Pessoa, 22 mar. 2019e. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 27 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (João Pessoa). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Institucional. In: Universidade Federal da Paraíba (João Pessoa). Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Institucional**. [S. l.], 12 dez. 2019f. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/apresentacao>. Acesso em: 6 maio 2020.

VENCATO, Marta Fatima. Ferramenta para Análise e Avaliação de Riscos no Planejamento de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 102-111, ago. 2014. ISSN 2236-0972. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/253>. Acesso em: 20 abr. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.5585/10.5585>.

VIANA, Cesar Pereira. **A Gestão de Projetos no Âmbito da Administração Pública Federal: Uma Visão Estratégica**. V Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012. Disponível em: <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/075-A-GEST%C3%83O-DE-PROJETOS-NO-%C3%82MBITO-DA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-FEDERAL-%E2%80%93-UMA-VIS%C3%83O-ESTRAT%C3%89GICA.pdf> > Acesso em 18 de Out 2019.

VIMERCATI, Eduardo; PATAH, Leandro Alves. Implantação de Escritório de Projetos em Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 85-111, mai. 2016. ISSN 2178-9010. Disponível

em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/436>>. Acesso em: 30 out. 2019. doi:<https://doi.org/10.7769/gesec.v7i1.436>.

YANZER CABRAL, Anderson Ricardo; MONTE BLANCO, Diego; FIGUEIREDO, Amilton de Moura. Implantação de um Escritório de Projetos de Inovação e Desenvolvimento Local em uma Instituição de Educação, Ciência e Tecnologia da Rede Federal de Ensino. **International Congress of Knowledge and Innovation – Ciki**, [S.l.], v. 1, n. 1, set. 2017. ISSN 2318-5376. Disponível em: <<http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/147>>. Acesso em: 30 out. 2019.

ZAJKOWSKI, Andrzej; STAŃCZAK, Janusz. The Challenges of Public University Informatization. **Foundations of Management**, [s. l.], v. 7, ed. 1, p. 239-252, 01 jun. 2015. DOI <https://doi.org/10.1515/fman-2015-0040>. Disponível em: https://content.sciendo.com/view/journals/fman/7/1/article-p239.xml?tab_body=article_recommendations. Acesso em: 21 abr. 2020.

ZHU, Suning; WU, Yun; SANKAR, Chetan S. A Process Chart to Design Experiential Learning Projects. **Journal of Educational Technology Systems**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 103–123, 1 set. 2016. DOI <https://doi.org/10.1177/0047239516632192>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047239516632192#articleCitationDownloadContainer>. Acesso em: 20 abr. 2020.

10 APÊNDICES

10.1 Apêndice A – Perguntas e respostas dos objetivos estratégicos da gestão administrativa do PDI 2014-2018

ROTINEIRO X PROJETO	Interação com Setor Produtivo	Reformulação do Estatuto
Projeto		
O resultado é único? (Inovação)	Não	Sim
Finaliza Com Objetivo (Objetivo)	Não	Sim
Apresenta Prazo? (Horizonte Temporal)	Não	Não
Terá Recursos Humanos Alocados Especificamente? (Segurança de Permanência)	Não	Sim
Início e Término estão Pré Definidos? (Cronologia)	Não	Não
Necessita de Estudos Específicos? (Conhecimento Prévio do Trabalho)	Não	Sim
Exige Multidisciplinaridade? (Abrangência)	Sim	Sim
Os Prazos são rígidos? (Prazo)	Não	Não
O tipo e ritmo do gasto é variável? (Orçamento)	Não	Sim
Controle da Qualidade por etapa? (Controle da Qualidade)	Não	Sim
Meta		
Apresenta Indicadores de Desempenho?	Não	Não
São Específicas?	Não	Não
São Mensuráveis?	Não	Não
Estão alinhadas com os Objetivos Gerais?	Não	Não
São Realistas?	Não	Não
Fonte: Própria		

