

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.15-35. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

A GESTÃO DE PROJETOS EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO: QUAIS OS DESAFIOS A SEREM SUPERADOS?

PROJECT MANAGEMENT IN A UNIVERSITY CAMPUS: WHAT ARE THE CHALLENGES TO BE OVERCOME?

Daiane Tieme Kawahara Paiva

Mestranda em Administração Pública pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Universidade Federal do Paraná – Campus de Jandaia do Sul
(43) 3432-4552
E-mail: daiane.kawahara@gmail.com

Adriano Paloschi

Mestrando em Administração Pública pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campos de Toledo
(45) 3379-6800
E-mail: adrianopaloschi2@gmail.com

Jair de Oliveira

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo – USP
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Cornélio Procópio
(43) 35204063
E-mail: jair@utfpr.edu.br

Ariel Orlei Michalowski

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campos de Ponta Grossa
(42) 3220-4800
E-mail: ariel@utfpr.edu.br

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de estudar quais as dificuldades de gestores universitários e servidores de um campus universitário na aplicação de ferramentas de controle da execução e eficácia de projetos. Foram analisados, por meio de revisão bibliográfica e entrevistas, a importância da implantação de ferramentas de monitoramento e avaliação da qualidade dos projetos, quais as percepções dos entrevistados e os obstáculos a serem vencidos. Desta forma, será exposta a gestão de projetos e sua relevância na concretização das metas determinadas, servindo de parâmetro em relação às práticas apresentadas pelos entrevistados. Assim, espera-se contribuir para a identificação das ações que geram resultados positivos e conseqüentemente, auxiliam no cumprimento dos objetivos fixados, além dos obstáculos defrontados e como estes podem impactar negativamente na conquista das metas.

Palavras-chaves: Gestão Pública, Gestão de Projetos.

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

ABSTRACT

This article aims to study what are the difficulties of university managers and servers of a university campus in the application of project execution and effectiveness control tools. Through bibliographic review and interviews, the importance of the implementation of project quality monitoring and evaluation tools, the perceptions of the interviewees and the obstacles to be overcome were analyzed. In this way, project management and its relevance in achieving the set goals will be exposed, serving as a parameter in relation to the practices presented by the interviewees. Thus, it is expected to contribute to the identification of actions that generate positive results and, consequently, assist in meeting the objectives set, in addition to the obstacles faced and how they may negatively impact the achievement of goals.

Keywords: Public Management, Project Management.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem o objetivo de analisar um levantamento da relação entre gestão pública e gestão de projetos, em especial a forma como projetos são gerenciados em um departamento responsável por isso, sediado no Campus Toledo da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, apresentando os resultados de uma pesquisa de campo realizada no setor em tela, para compreensão sobre o planejamento, execução e controle de projetos nessa instituição pública, quais os benefícios que estão produzindo, ou não, e principalmente, quais os obstáculos enfrentados.

Em primeiro lugar será tratado o tema gestão pública, podendo ser definido como um conjunto de atividades que envolvem a aplicação de conhecimentos teóricos da administração e ciências gerenciais no setor público (FERREIRA, 2014). Essas atividades executadas pela administração pública são materializadas por um conjunto de órgãos e servidores encarregados pela implementação das ações necessárias à gestão da coisa pública (SILVA, 2013).

A forma de administrar os bens públicos vem evoluindo ao longo do tempo para adaptar-se às necessidades contemporâneas. Este trabalho apresentará brevemente dois modelos básicos de gestão, o burocrático e o gerencial, os quais servirão de base para compreender a evolução e o formato atual da administração pública brasileira, que na busca por uma gestão eficiente passou a utilizar a metodologia da gestão de projetos para realizar com maior precisão sua missão, alcançar metas e objetivos; pois frente aos recursos públicos que os gestores têm a obrigação de administrar, é imprescindível a devida planificação de projetos, para que a execução atinja os fins determinados (SANTOS e COSTA, 2013).

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

Deste modo, este trabalho abordará o gerenciamento de projetos, que utilizado convenientemente capacita organizações públicas e privadas a conduzir suas atividades com maior eficiência, visibilidade e transparência aos objetivos almejados, reduzindo incertezas, otimizando recursos e transformando planejamento em resultados. (TRT 13ª REGIÃO, 2011).

Conforme destaca Basgal et al. (2009), as organizações habitualmente utilizam os projetos para concretizar suas estratégias, alinhando os projetos aos objetivos ansiados como fator crítico para assegurar a geração de resultados desejados. Destarte, é primordial que se proceda a um excelente gerenciamento de projetos, ou seja, que cada ação seja planejada, dirigida e controlada dentro dos prazos específicos, convergindo aos frutos pretendidos, já que falhas no gerenciamento podem comprometer o resultado do projeto, afetando negativamente o empreendimento.

No entendimento de Campos (2012) a Gestão de Projetos pode ser apresentada como um conjunto de técnicas, práticas e princípios essenciais para dirigir grupos de projetos, controlando os custos, os riscos e os desempenhos.

Em outras palavras, em um cenário de crescente competitividade e busca incessante por qualidade, cabe à Gestão de Projetos organizar todas as tarefas de um projeto, de forma racional e estratégica, para viabilizar a obtenção dos resultados projetados e assim, promover a melhoria contínua, através de uma execução lógica, planejada e controlada. Pensando nisso, será realizada uma conceituação teórica sobre o termo gestão de projetos, no intuito de contribuir para o esclarecimento do tema, constatar sua importância e colaboração na realização dos resultados pretendidos.

Por fim, serão exibidos os resultados de uma pesquisa de campo aplicada no setor de Gestão de Projetos do Campus Toledo da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, apontando a forma como ela foi desenvolvida, quais as conclusões sobre a eficiência e eficácia das práticas empregadas e principalmente, quais os pontos críticos descobertos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Neste tópico apresenta-se uma breve descrição sobre o processo de transformação no modo de gerenciar o setor público brasileiro no decorrer dos séculos XX e XXI, mais especificamente a partir da década de 1930. Primeiramente, examina-se o modelo tradicional burocrático de Max Weber, admitido no período inicial demarcado. Em seguida, investiga-se o prelúdio do

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

enfraquecimento de tal teoria, ao final dos anos 70. Por fim, explora-se o fortalecimento da gestão gerencial com o advento da reforma administrativa de 1995.

O modelo burocrático, atribuído ao sociólogo alemão Max Weber, por ter estudado e sintetizado suas principais características, foi amplamente disseminado nas administrações públicas de inúmeros países espalhados pelo mundo entre os séculos XIX e XX, e no Brasil, em 1936. As prerrogativas do funcionamento burocrático preconizados por seu idealizador, que geralmente caracterizam processos lentos e valorizam a hierarquia de autoridade, racionalidade e padronização de procedimentos, foram predominantes na gestão pública brasileira até o fim da década de 1970 (CAVALCANTE, 2017; FURTADO ET AL., 2011; SECCHI, 2009).

Entretanto, a crise fiscal dos anos 70, que prejudicou as principais economias capitalistas do globo, incentivou o discurso de que os governos haviam se tornado muito grandes e inviáveis na perspectiva econômica. Sob esse prisma, ao final da década de 1970 e início da década de 1980 houve intensa movimentação internacional (logo invadindo o território brasileiro) por reformas estatais que visavam restringir o nível de intervenção dos estados na economia e sociedade, cortar e controlar gastos provenientes de órgãos públicos, adaptando seu funcionamento aos padrões da iniciativa privada (CAVALCANTE, 2017; MOTTA, 2013).

Nesse contexto a teoria burocrática da administração tornou-se objeto de duras críticas (SECCHI, 2009) devido às supostas ineficiências de seu sistema (MEDEIROS, 2006). Esses fatores justificaram as reformas administrativas, tipificadas nessa fase pelo emprego de elementos da gestão gerencial pelas organizações públicas, nos moldes da *New Public Management* (NPM), a Nova Gestão Pública, que na prática coexistiam e se sobrepunham aos do modelo burocrático (CAVALCANTE, 2017).

Segundo Pieranti et al. (2007), a nova gestão pública tinha como escopo a adaptação e transferência ao setor público de conceitos e teorias gerenciais criados originalmente para o setor privado, com o objetivo de reduzir o tamanho do estado, favorecer a eficiência e estabelecer meios de responsabilizar os agentes.

No Brasil, esse movimento tomou novos rumos com o fim do regime militar em 1985 e constituição de 1988, que alterou várias previsões ligadas à administração pública, destacando-se a democratização do estado, amparada pela instauração do controle externo pelo Ministério Público, a descentralização da administração, contra o autoritarismo e a profissionalização da burocracia,

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

corporificada pela seleção baseada na meritocracia, por meio do concurso público. Fatos que culminaram na Reforma do Aparelho de Estado de 1995 (ABRUCIO, 2007; SARDO ET AL. 2017).

Então, na década de 1990 o estado brasileiro aderiu ao movimento da governança, cujos preceitos, conforme Pieranti et al. (2007), se adequam ao contexto político do país em que se introduz, para aprimorar as relações entre o primeiro setor (Estado), segundo setor (empresas privadas) e terceiro setor (sociedade civil organizada e representada por organizações sem fins lucrativos), diferentemente da NPM, que norteia-se pelos ideais neoliberais, buscando viabilizar a interferência do mercado em questões estatais.

Com a renovação do modo de administrar os órgãos públicos almejava-se tornar a gestão mais rápida, descentralizada e adaptável às novas tecnologias, mais orientada aos resultados e menos aos procedimentos, compatível com o avanço da democracia participativa que vinha aumentando (BRESSER PEREIRA, 1998). Logo, o autor declara que a administração pública gerencial possui o foco no cidadão-cliente como uma de suas principais características (BRESSER PEREIRA, 1998).

Portanto, considerando as transformações pelas quais vem passando a administração pública a partir da reforma da década de 1990, no intuito de aperfeiçoar a gestão, é natural e necessário que outras técnicas de gerenciamento sejam incorporadas a esse processo de inovação, a exemplo da Gestão de Projetos, com a finalidade de ofertar serviços públicos de qualidade ao cidadão.

2.2 PARTICULARIDADES DA GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

A administração estatal tem notado a relevância de métodos de gerenciamento mais contemporâneos para alcançar os resultados esperados na oferta de serviços públicos e no planejamento institucional. Entre eles, estão os conceitos inerentes à gestão de projetos.

Os princípios de gestão de projetos designam-se à administração privada, contudo, Quadros e Carvalho (2012) acreditam que as particularidades das organizações públicas não devem impedir o gerenciamento de projetos, embora adaptações dos processos à realidade vivenciada por estas instituições devam ocorrer na busca por eficácia e eficiência.

Qualquer organização, seja ela pública ou privada, precisa observar fluxos de projetos para suportar situações e mudanças imprevistas (CLELAND e IRELAND, 2002). Sobre isso, Carvalho Júnior (2012) complementa que em um mundo complexo de informações como o atual ambos os tipos de organizações necessitam desenvolver um ambiente interno e externo dinâmico, capaz de permitir a troca eficaz de dados, reduzindo perda de recursos e de tempo.

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

O mesmo autor explica o que move cada um dos dois setores. No setor privado a meta é a obtenção de lucro, enquanto os atos do setor público visam suprir as necessidades da população através da oferta de bens e serviços normalmente oriundos de políticas públicas. Neste último há mais restrições legais quando comparado ao primeiro, já que na iniciativa privada é possível fazer tudo o que a lei não proíbe, enquanto no poder público, somente o que a lei determina (CARVALHO JÚNIOR, 2012).

Para Vargas (2008) os aspectos gerais de projetos públicos e privados não são tão diferentes entre si, dispõem do mesmo perfil e tipo de trabalho, porém, distinguem-se em relação às estruturas que os envolvem. Dificuldades e riscos de paralisação de programas são mais acentuados em empresas públicas, onde o tempo necessário para o desenvolvimento de projetos costuma ser maior em decorrência da limitação legislativa licitatória para realizar aquisições. Além disso, alterações em estruturas essenciais dos projetos por razões políticas, decorrentes da alternância de poder, caráter intrínseco ao processo democrático, podem afetar significativamente o projeto ou até mesmo inviabilizá-lo. Outro fator crítico próprio de projetos públicos refere-se à imagem negativa associada a eles, por vezes vinculados à corrupção e à falta de transparência.

Furtado et al. (2011) alerta ainda para o preconceito da sociedade relativo ao servidor público, visto como ineficiente por natureza. Já para Pisa e Oliveira (2013), as principais diferenças entre a administração pública e privada, no tocante à gestão de projetos, são:

[...] entre outras: (i) o aspecto social dos projetos governamentais; (ii) a obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução do projeto em lei, mais especificamente na Lei Orçamentária Anual (LOA); (iii) a obediência à Lei 8.666/93 que regula a contratação através de diversas modalidades, contemplando, de modo geral, o menor preço; (iv) o excesso de normatizações que provocam demoras na execução dos projetos; (v) a existências de diferentes órgãos de controle nas diversas esferas de governo; (vi) a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e *accountability* na governança pública (PISA e OLIVEIRA, 2013, p.8).

Pelas reflexões percebe-se que a gestão de projetos públicos exige dedicação especial dos gestores, qualificação das equipes e comunicação adequada, fazendo com que muitos órgãos começassem a se atentar para a importância de uma estrutura voltada à gestão de projetos, na busca por resultados quantitativos e qualitativos (SARDO ET AL., 2017).

Dessa forma, é fundamental a composição de uma estrutura formal de definição das funções e responsabilidades atinentes às diferentes áreas do projeto, em particular àquelas ligadas a atividades de planejamento, execução e controle, que devem estar niveladas a fim de atingir os propósitos ambicionados (PISA e OLIVEIRA, 2013).

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, efetivado para alcançar os objetivos que constituem a missão orientadora do trabalho, sua postura estratégica, através da entrega da produção de algo que possibilite a conclusão de um processo, fase ou mesmo do projeto, podendo ser algo tangível, um produto produzido, por exemplo, ou intangível, um serviço prestado (PMBOK, 2017).

Para Kanabar e Warburton, (2012), os projetos são iniciativas modernas e complexas que necessitam de uma metodologia sistematizada para demonstrar efeitos que atendam ou superem as expectativas dos *stakeholders*. Com os avanços tecnológicos a ritmos impressionantes, maior investimento em pesquisa e desenvolvimento, disponibilização de mais informações e diminuição dos ciclos de vida dos projetos, cresce a necessidade das organizações por gestão de projetos (KERZNER, 2017).

Gerenciamento de projetos simboliza a aplicação e integração apropriadas de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de cumprir os seus requisitos, permitindo que organizações públicas e privadas executem projetos de forma eficaz e eficiente (PMBOK, 2017).

Sardo et al. (2017) esclarecem que o gerenciamento de projetos, concebido por Henry Gantt, nasceu nos Estados Unidos como uma disciplina, sendo que os anos 50 marcaram o início da era moderna de gerenciamento de projetos, pois até então eles eram controlados essencialmente pelo uso de gráficos de Gantt e por mecanismos informais.

Na década de 1960 a criação do método do caminho crítico (CPM) e sua variante probabilística (PERT) marcou época. Em seguida surgiram as primeiras associações nos Estados Unidos e na Europa, como o *Project Management Institute* (PMI), (CARVALHO e RABECHINI JR. 2017).

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* – PMI), representa uma associação para auxiliar os profissionais de praticamente todos os países do mundo a alcançarem a excelência em projetos através de suas metodologias (PMI, 2019).

Para Heldman (2006), esta instituição é fortemente reconhecida em termos de definições das melhores práticas de gerenciamento de projetos, além de trabalhar para sustentar e semear valores, éticas e padrões. Instituída no ano de 1969 na Filadélfia, estado da Pensilvânia (EUA), atualmente

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

está sediada em vários países, inclusive no Brasil. Em 1987 publicou a primeira versão do PMBOK – *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. Trata-se de um guia que recomenda os processos indispensáveis ao planejamento e execução no gerenciamento do projeto, assinalando as diversas ferramentas e técnicas básicas disponíveis (MARTINS, 2010). O Guia PMBOK atesta a necessidade das organizações por mais eficiência, verificada na aceitação e aplicação de seus instrumentais ao gerenciamento, para potencializar as chances de sucesso em projetos (BUCHELE ET AL., 2015).

Ou seja, o Guia em questão possui conhecimentos em gerenciamento de projetos reconhecidos como boas práticas, havendo um consenso sobre o mérito e amplitude de suas ideias, comprovado pela larga disseminação e utilização de seus fundamentos em muitos projetos, além da crença geral de que a adoção adequada das habilidades, ferramentas e técnicas contidas nele pode beneficiar a maioria dos projetos, lembrando que as informações descritas no Guia PMBOK devem ser adaptadas pela organização e/ou equipe do projeto interessadas, para melhor desenvolver determinado projeto (BUCHELE ET AL, 2015).

Sobre projetos o PMBOK estrutura os processos de gerenciamento de projetos em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle; e encerramento (FOGGETTI, 2014). De acordo com o PMBOK (2017) o gerenciamento eficaz desses grupos de processos favorece indivíduos, grupos e organizações públicas e privadas a melhor utilizar recursos; gerenciar restrições, satisfazer objetivos e expectativas das partes envolvidas; diminuir imprevistos, administrar riscos e melhor resolver problemas; identificar, corrigir ou eliminar projetos problemáticos; intensificar as chances de sucesso; entregar o que se espera deles em tempo hábil; e, melhor lidar com mudanças (PMBOK, 2017).

Salientando que para amparar ainda mais a gestão de projetos, estruturas podem ser montadas, a exemplo do PMO (*Project Management Office*), Escritório de Projetos. Crawford (2002) entende que o Escritório de Projetos serve como centro de suporte corporativo aos projetos, com um repositório central de processos, padrões e metodologias, coordenando o gerenciamento do portfólio de projetos em conformidade à estratégia da organização. Na visão de Dai (2001) o PMO pode ser definido como uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos.

Outro aspecto a ser ressaltado, considerando especialmente o âmbito público, concerne à questão humana, mais especificamente ao diálogo eficaz sobre objetivos, métodos e técnicas dos

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

projetos para alcance dos resultados almejados, que configura o maior desafio na gestão dos recursos humanos em organizações públicas, onde a comunicação é geralmente difícil, incompleta e distorcida (VALLE ET AL. 2007).

Mesmo com a evolução contínua de metodologias e técnicas que suportam o gerenciamento de projetos, não há como criar processos que automatizam a condução de projetos. As técnicas do bom planejamento contribuem para facilitar o gerenciamento, softwares de controle, de avaliação de riscos e de administração de documentos minimizam a probabilidade de erros e aumentam a produtividade, mas o fator humano continua sendo o ponto basilar no gerenciamento de projetos, pois resulta do fato de projetos serem produtos de pessoas que interagem de diversas formas durante as fases de concepção, planejamento, implementação e finalização (DINSMORE e SILVEIRA NETO, 2012).

Toda e qualquer ação empreendida no sentido de se desenvolver o projeto não se faz sozinha. É necessário atentarmos para o perfil da mão de obra e a sua respectiva qualificação, para prevermos os possíveis rumos das atividades desenvolvidas no interior do projeto (CARVALHO JÚNIOR, 2012, p. 237).

Na administração pública o treinamento é realizado pontualmente no atendimento de necessidades imediatas, inexistindo, muitas vezes, um plano de capacitação, tornando a qualificação da gestão de projetos incipiente (SANTOS e COSTA, 2013).

Isto posto, está claro que uma boa gestão pública depende de programas, projetos e ações bem delineados e gerenciados. Sendo para isso necessário mudar a cultura, criar estruturas, capacitar a equipe e adotar políticas e procedimentos padronizados, tudo isso de forma integrada à gestão de projetos governamentais, associando-se ao emprego sistematizado de recursos de tecnologia e comunicação como peça fundamental para a gestão efetiva (SANTOS e COSTA, 2013).

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo, inicialmente realizou-se uma revisão da literatura sobre os temas gestão pública e gestão de projetos, para contribuir com a construção e entendimento da questão proposta como pesquisa.

Logo após, apresenta-se um levantamento, resultado da aplicação de um questionário enviado por e-mail para dez servidores responsáveis pelo gerenciamento de projetos do campus Toledo da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que o responderam *online*. Estes servidores

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário**: quais os desafios a serem superados? Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

representam apenas uma amostra diante dos diversos projetos e servidores envolvidos, no entanto, são os que concentram a maior atuação frente aos projetos existentes hoje no campus.

O questionário foi escolhido como ferramenta de pesquisa devido a seu aspecto prático, formado por questões objetivas, para facilitar tanto a participação dos voluntários quanto a análise dos resultados, permitindo a identificação das dificuldades e percepções destes a respeito da adoção de ferramentas de gerenciamento de projetos.

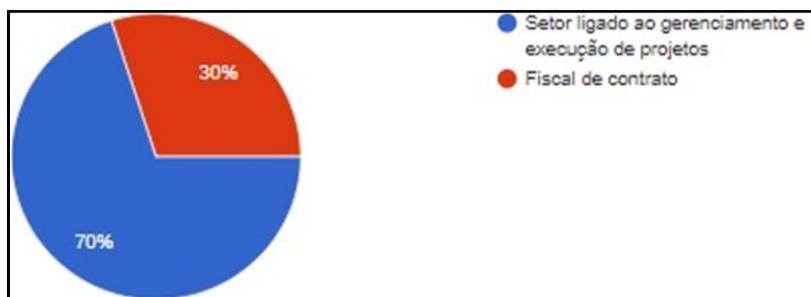
Recebemos a contribuição de todos os servidores procurados, o que nos possibilitou a análise de aspectos como a estrutura organizacional dos órgãos públicos e o óbice da não disponibilidade de ferramentas específicas para gerenciar os projetos públicos, decorrendo a necessidade de utilizar ferramentas de controle idealizadas a instituições privadas, que diferem e muito da realidade enfrentada por organizações públicas.

Embora se encontre com facilidade material para compor a fundamentação teórica sobre gerenciamento de projetos no meio empresarial, pouco há sobre o uso dessa ferramenta em instituições públicas. Por isso, o questionário foi preparado com questões congruentes aos servidores que atuam na área, para descobrir suas percepções sobre a importância do gerenciamento de projetos e como se sentem (capacitados ou não) para executar tal atribuição. Após realizada a coleta dos dados através do questionário, as informações foram equiparadas a literatura já existente sobre o tema, guiando ao entendimento da problematização proposta inicialmente e que motivou a pesquisa e a elaboração deste artigo.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico serão exibidos e apreciados os dados, realizadas discussões, bem como detectadas as dificuldades e percepções dos entrevistados no que tange ao gerenciamento de projetos. Participaram deste estudo dez servidores responsáveis pelo gerenciamento de projetos do campus Toledo da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que receberam o questionário via e-mail entre os dias 30/10 e 06/11. Todos eles responderam ao questionário. Para melhor compreensão dos resultados, consideramos pertinente identificar primeiramente os servidores que atuam diretamente com a atividade de gerenciamento de projetos e os que participam apenas da fase de fiscalização. Conforme o gráfico 1, observou-se que 70% dos servidores atuam diretamente no gerenciamento de projetos do campus Toledo.

Gráfico 1 - Área de atuação em gerenciamento de projetos.



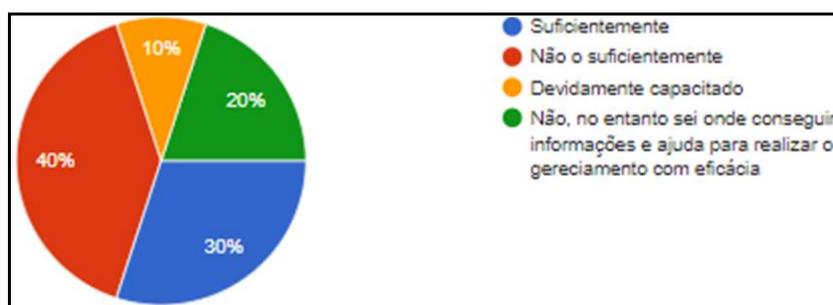
Fonte: Elaborado pelos autores.

Obviamente que a tarefa de fiscalizar, correspondente a 30% dos entrevistados, é fundamental para qualquer projeto, seja no âmbito privado ou público, sem a qual nenhum projeto pode ser considerado concluso. É uma atividade complexa que transcende as questões físicas e financeiras, e certifica a qualidade do trabalho realizado, apontando falhas no processo e buscando assegurar o cumprimento de prazos.

4.1 DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Após definido o nível de envolvimento dos respondentes com o processo de gerenciamento de projetos, analisou-se o quão preparados se sentem para o desempenho de suas atribuições.

Gráfico 2 - Capacitação para desempenho das atribuições em gerenciamento de projetos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se pelo gráfico 2 que apenas 30% dos servidores sentem-se capacitados para exercer suas atribuições no gerenciamento de projetos, o que denota a necessidade de capacitar estes servidores a fim de proporcionar-lhes maior segurança em suas atividades, garantindo maior eficiência na execução de projetos no campus.

Na busca por oferecer uma prestação de serviços mais adequada, os órgãos públicos devem promover a qualificação, capacitação e o aperfeiçoamento de seus servidores, inclusive,

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

normatizando e sistematizando o fluxo das capacitações continuadas, com o objetivo de formar quadros de profissionais mais qualificados para a realização de suas atividades profissionais.

Assim, ações de treinamento podem proporcionar aos servidores públicos envolvidos qualidade e competência técnica para melhor executarem suas tarefas, enfatizando, dessa maneira, o desempenho individual e coletivo, visando melhoras no desenvolvimento humano, funcional e institucional. A importância da capacitação profissional para a vida das pessoas está atrelada à possibilidade de melhorar o acesso às oportunidades de trabalho, que também têm as suas características modificadas periodicamente. (BARBOSA, 2010).

Tanto as instituições públicas como as instituições privadas possuem o mesmo objetivo: êxito na implementação e conclusão de seus projetos. No entanto, a forma de realizar o gerenciamento de ambas difere quanto à utilização de ferramentas para realizar o controle dos procedimentos. O gráfico 3 demonstra esta diferença no gerenciamento de projetos, já que 80% dos respondentes alegaram não conhecer ferramentas de uso específico para o serviço público.

Gráfico 3 - Conhecimento de ferramentas de uso específico no serviço público.



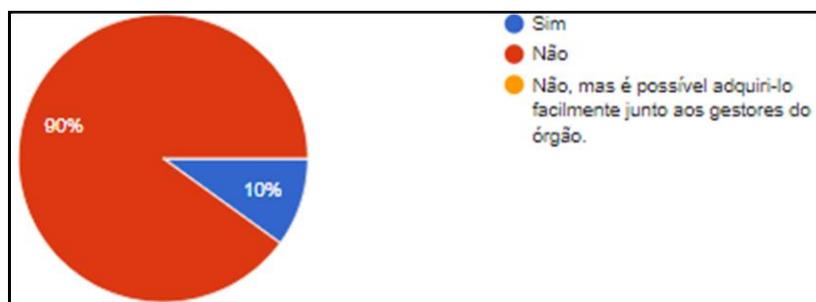
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os servidores desconhecem a existência de ferramentas que auxiliem, especificamente, o gerenciamento de projetos em órgãos públicos, situação semelhante foi apontada por Paes de Paula (2005), pois a maior parte das ferramentas disponíveis foram concebidas sob a visão dos objetivos do setor privado, basicamente distintos dos objetivos do Estado.

Mostra-se interessante o acesso às ferramentas adequadas para o gerenciamento de projetos e a capacitação dos servidores para utilizá-la de forma eficiente. Nas instituições públicas as alterações percebidas no modelo de gestão precisam ser aprimoradas, tanto no que se refere à aplicação de ferramentas inovadoras, quanto às práticas de gerenciamento de projetos ou outras aplicações (PETERS, 2008). Estas práticas inovadoras notoriamente se aliarão ao uso de novas tecnologias

voltadas ao gerenciamento de projetos. Contudo, a utilização de softwares ainda não se mostrou presente na realidade do campus Toledo, conforme gráfico 4:

Gráfico 4 - Utilização de softwares de gerenciamento de projetos.



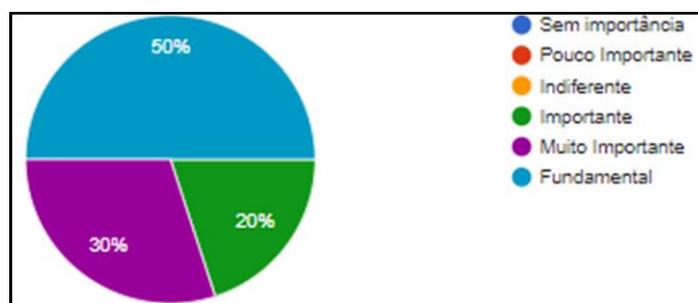
Fonte: Elaborado pelos autores.

Estas ferramentas exigem pagamentos de taxas e licenciamento de uso, porém, sua contribuição à eficiência do gerenciamento deve-se ao detalhamento no planejamento dos projetos, sendo possível antecipar riscos e minimizar seus impactos por meio de ações preventivas e corretivas, agilizando as tomadas de decisões, aumentando o controle gerencial em todas as fases a serem implementadas e o principal de todos os benefícios: o ganho no cumprimento de prazos.

4.2. ANÁLISE DOS DADOS E PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

É benéfico identificar a percepção dos gestores quanto à importância do gerenciamento de projetos para a conclusão bem sucedida destes (gráfico 5). Este processo de gerenciamento endossa os objetivos em comum da equipe e a uniformidade nos procedimentos.

Gráfico 5 - Percepção dos gestores sobre a importância dos procedimentos de gerenciamento dos projetos.



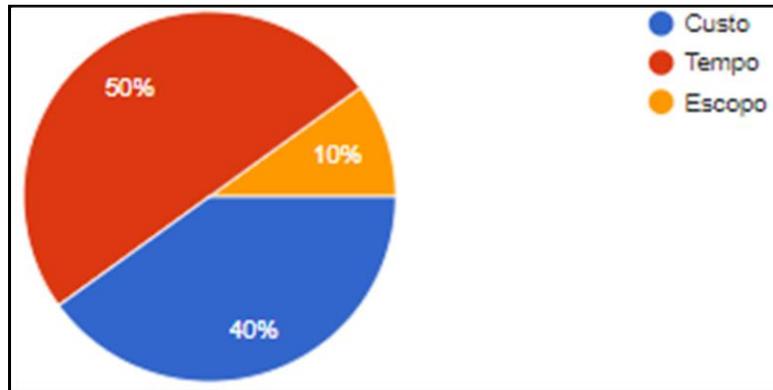
Fonte: Elaborado pelos autores.

Tendo sido reconhecida a importância do gerenciamento de projetos, os resultados dos questionamentos que se seguiram confirmam a preocupação presente na literatura: custo e prazo são considerados os critérios mais preocupantes, sendo que o primeiro nem sempre é tratado como o

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

principal critério de avaliação do gerenciamento de projetos (TUKEL e ROM, 2001). O gráfico 6, corrobora a preocupação dos gerentes com a variável tempo na execução de projetos:

Gráfico 6 - Preocupação dos gerentes em relação as principais variáveis na execução de um projeto.



Fonte: Elaborado pelos autores.

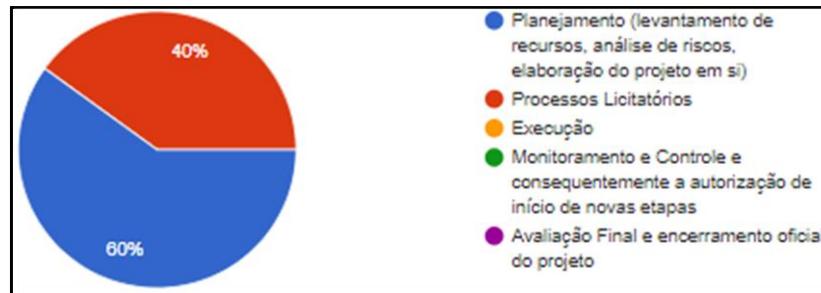
Os projetos públicos costumam ser taxados de onerosos, em grande parte devido a desvios de recursos (corrupção), no entanto, a falta de utilização de ferramentas de gerenciamento acabam por acarretar adequações do projeto o que, por si só, eleva o custo ao longo de sua execução. Duncan e Gorsha (1983) afirmam que custos subestimados, gastos excessivos e atrasos na entrega são as três áreas problema para o sucesso de um projeto.

Todavia, os estudos a respeito do desempenho de projetos têm sido fortemente vinculados às medidas de atendimento, aos objetivos de custo, prazo e qualidade dos produtos do projeto (Bryde e Brown, 2004). Portanto, apenas com a elaboração de um bom planejamento do projeto é possível antecipar-se aos problemas.

O fator tempo, sempre presente quando pensamos em projetos públicos, tem início ainda na fase de elaboração e planejamento de um projeto. Nesta fase em especial deve-se analisar se os prazos propostos para execução são coerentes, se toda a equipe está ciente dos prazos estabelecidos e se os recursos (financeiros, humanos, materiais) estão disponíveis para início e conclusão da implementação do projeto em sua totalidade. É fato que imprevistos ocorrem e por melhor que seja o planejamento e a contribuição de todos os envolvidos, o cumprimento dos prazos pode acabar sendo o quesito mais delicado do processo.

Analisando o gráfico 7, podemos constatar que as etapas que compõem a fase de planejamento foram consideradas as mais morosas, afinal, nesta fase todo o projeto deve ser idealizado, prevendo contratemplos e como resolvê-los.

Gráfico 7 - Análise de mora das fases de planejamento e execução de projetos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em segundo plano, a demora nos projetos públicos foi atribuída à licitação que, consoante Meirelles (2007, p.272):

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados a atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Através da licitação a Administração Pública pode realizar contratos com empresas privadas, assegurando o interesse público e a igualdade de oportunidades a todos os concorrentes do processo. Dada a sua complexidade, o processo torna-se moroso, passível de recursos e impugnações e, por isso, o mérito da observância da legislação vigente (Lei 8.666/93, que regulamenta as licitações), em especial do art. 38, que instrui quanto aos componentes do processo:

- I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso;
- II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite;
- III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite;
- IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem;
- V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;
- VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade;
- VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação;
- VIII - recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões;
- IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente;
- X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso;
- XI - outros comprovantes de publicações;
- XII - demais documentos relativos à licitação.

De acordo com Meirelles (2007, p. 288):

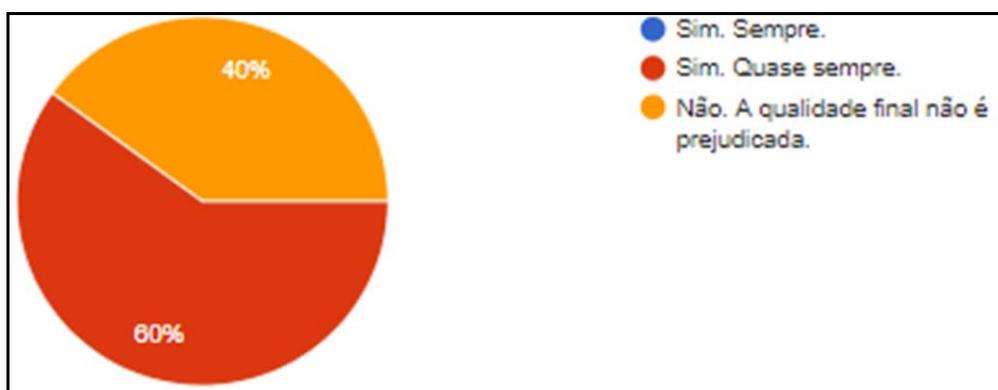
O procedimento da licitação inicia-se na repartição interessada com a abertura de processo em que a autoridade competente determina sua realização, define seu objeto e indica os recursos hábeis para a despesa. Essa é a fase interna da licitação, à qual se segue a fase

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

externa, que se desenvolve através dos seguintes atos, nesta sequência: audiência pública; edital ou convite de convocação dos interessados; recebimento da documentação e propostas; habilitação dos licitantes; julgamento das propostas; adjudicação e homologação.

E ainda que o assunto seja o processo licitatório, não há como desvinculá-lo da questão da qualidade final do projeto, quando o questionamento sobre o custo em relação a isso, devido ao princípio da economicidade e a legislação do processo licitatório, para boa parte dos respondentes, acaba sendo comprometida, como ilustrado no gráfico 8:

Gráfico 8 - Relação Custo x Qualidade Final.

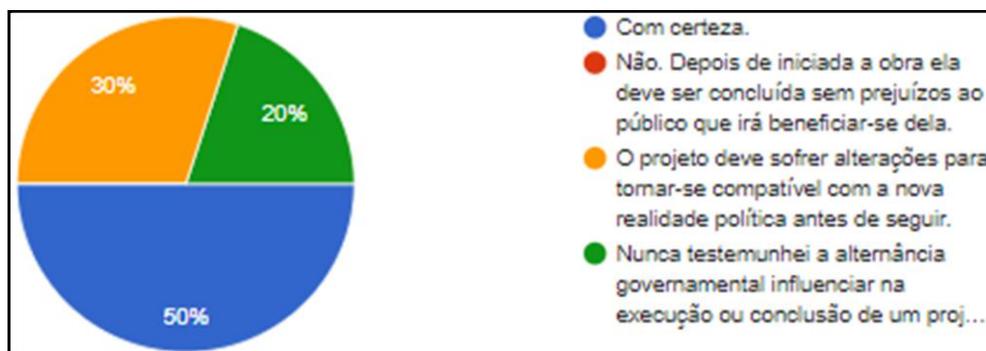


Fonte: Elaborado pelos autores.

O objetivo da licitação é garantir, além da transparência dos contratos entre a Administração Pública e a iniciativa privada, maior eficiência dos recursos monetários, em cumprimento ao princípio da economicidade, pagando o “menor preço”. Entretanto, muitas vezes, o menor preço vem acompanhado de baixa qualidade, gerando prejuízos à administração pública, além de situações de reparos imediatos constantes e recompra. Embora, o art. 3º da lei nº 8.666/93 preceitue que a proposta vencedora não seja a “mais barata” e sim a “mais vantajosa” à Administração Pública (BRASIL, 1993).

Então, estas interpretações da lei e as questões gerenciais, não apenas dos órgãos, mas também das esferas políticas, acabam influenciando a execução ou conclusão dos projetos (do ponto de vista dos entrevistados). A alternância de gestão (troca de governantes) é uma das principais características da administração pública e, a julgar pelo gráfico 9, acaba por influenciar na execução e entrega dos projetos demandando, por vezes, adequações ao novo cenário político e administrativo.

Gráfico 9 - Influência da alternância da administração pública no gerenciamento de projetos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

As mudanças organizacionais geralmente impelidas pela política geram a necessidade de adaptação à nova realidade, alterando a cultura de trabalho, de execução e acompanhamento de projetos. Sem mencionar o fato de que cada governo deseja deixar sua marca, suas obras, e, às vezes, dar continuidade aos projetos e obras da gestão passada (independente da relevância social) pode significar realçá-la, em detrimento da fundação de emblemas próprios da gestão atual na instituição ou na sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo identificar as dificuldades enfrentadas pelos responsáveis pelo gerenciamento de projetos no campus Toledo da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

As informações obtidas através do questionário e relacionadas às literaturas já existentes acerca do tema compuseram a estrutura deste trabalho e, posteriormente, contribuíram com o estudo e formulação da pesquisa que teve como principal limitação, o restrito número de pesquisas que tratam do tema voltado, especificamente, ao serviço público e essa é uma questão importante, uma vez que a medição de desempenho é fundamental para a função de gerenciamento de projetos (Atkinson, 1999).

Também o baixo número de respondentes, restringiu os resultados, uma vez que apenas os servidores com maior atuação em gerenciamento de projetos, puderam contribuir com a pesquisa. Verificou-se o entendimento por parte dos respondentes quanto à relevância do gerenciamento de projetos, porém, muitos deles desconhecem softwares de uso específico do setor público e sentem-se

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

despreparados para utilizar-se de tais ferramentas. Observou-se também, que a importância da gerência foi reconhecida e que a grande dificuldade encontrada relaciona-se ao trato dos custos e gestão dos prazos.

Além disso, fica clara a necessidade de capacitação e a influência da troca de governantes na gestão, execução e conclusão dos projetos em andamento. A capacitação promove, antes de tudo, o aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais, garantindo que as atividades-fim da administração pública sejam executadas adequadamente (TACHIZAWA et al., 2004). É preciso capacitar para tornar os servidores mais eficientes, competitivos, e reduzir o tempo para executar as atividades (GIL, 2011). Nesse caso, os dirigentes do órgão deveriam avaliar frequentemente a capacidade do servidor em desempenhar sua função com qualidade, buscando a eficiência através de avaliações que assegurem que as habilidades necessárias foram apreendidas e possibilitarão um bom desempenho. Segundo Chiavenato (2008), a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição que visa promover, continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência.

A literatura existente não trata de forma direta dos fatores associados aos processos da fase de iniciação dos projetos e demora nos processos licitatórios, no entanto, estas são fases em que os riscos são analisados e as decisões tomadas de forma que nortearão toda a execução do projeto. Este relato certamente serviria como orientação e sanaria dúvidas potencializando os resultados e o desempenho do gerenciamento. Assim, com a entrega de projetos devidamente concluídos, a administração pública demonstraria eficiência na execução de projetos e eficácia na gestão dos recursos públicos, tanto financeiros quanto humanos.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de Reformas. **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, Rio de Janeiro, 2007.

ATKINSON, Roger. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, vol. 27, 1999, n. 6, p. 337-343.

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

BARBOSA, Emanuelle S. **A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e UNIFAP.** São Paulo: P@rtes, 2010.

BASGAL, Denise O. et al. Scoring: Um método prático e simples para priorização de projetos. **Mundo PM Project Management**, v.5, n.29, p. 24-27, 2009.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993. Estabelece as normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União, de 22 de junho de 1993 e republicada no dia 06 de julho de 1994.

BRESSER PEREIRA, Luiz. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova [online]*, 1998, n.45, p.49-95. ISSN 0102-6445, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>.

BRYDE, David. J; BROWN, Dominic. The Influence of a Project Performance Measurement System on the Success of a Contract for Maintaining Motorways and Trunk Roads. **Project Management Journal**, December, v. 35, n. 4, 2004.

BUCHELE, Gustavo T.; SCHMITZ Leandro C.; DANDOLINI, Gertrudes A. Um Plano para gerenciamento de projetos no contexto da educação a distância no ambiente público. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v.6, n.2, 2015, p. 100-114, DOI: 10.5585/gep.v6i2.254.

CAMPOS, Luiz F.R. **Gestão de projetos.** Instituto Federal do Paraná – IFPR, Curitiba, 2012.

CARVALHO JÚNIOR, Moacir R. **Gestão de projetos: da academia à sociedade** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaber, 2012.

CARVALHO, Marly M. e RABECHINI JR. Roque. **Fundamentos em gestão de projetos**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-npm.** Brasília: IPEA, 2017.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Elsevier, 2008.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

CRAWFORD, Jeannette. K. **The strategic project office: a guide to improving organizational performance.** New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

DAI, X. C. **The role of the project management office in achieving project success.** Tese de doutorado. EUA: The George Washington University, 2001.

DINSMORE, Paul C.; SILVEIRA NETO, Fernando H.da. **Gerenciamento de projetos e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

DUNCAN, G. L.; GORSHA, R. A. Project Management: A Major Factor in Project Success. **IEEE Transactions on Power Apparatus and Systems**, v. PAS-102, n. 11, nov. 1983, p. 3701-3705, DOI: 10.1109/TPAS.1983.317755.

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

FERREIRA, Marco Aurélio M. **Gestão pública**, Departamento de Ciências da Administração – UFSC – Florianópolis, 2014.

FOGGETTI, Cristiano. **Gestão ágil de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FURTADO, Maria Alice P.; FORTUNATO, Graziela X.; TEIXEIRA Aridelmo. A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 6, n. 2, 2011, p. 167-183, DOI: 10.7177/sg.2011.v6.n2.a6.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KANABAR, Vijay; WARBURTON, Roger D. **Gestão de projetos**. Tradução: Cecília Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 2012.

KERZNER, Harold R. **Gestão de projetos: as melhores práticas**, 3 ed., 2017.

MARTINS, José. C.C., **Gerenciando projetos de desenvolvimento de software com PMI, RUP e UML**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MEDEIROS, Paulo H.R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. Bahia. **Revista Organizações & Sociedade**, [online]. 2006, v.13, n.37, p.143-160. ISSN 1984-9230, <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000200008>.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. Atualizada por: Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. 33 ed. - São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

MOTTA, Paulo R. de M.M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n.1, jan/fev. 2013, p. 082-090. São Paulo.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PETERS, Guy B. Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289- 307, jul./set. 2008, DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v59i3.151>.

PIERANTI, Octavio P.; RODRIGUES, Silvia; PECI, Alketa. Governança e *new public management*: convergências e contradições no contexto brasileiro. In **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

PISA, Beatriz J.; OLIVEIRA, Antonio G. de; **Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. In **1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**. Curitiba, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 6. Ed. Pensilvânia: Project Management Institute (PMI), 2017.

_____. Disponível em: <https://www.pmi.org/>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

PAIVA, Daiane Tieme Kawahara. POLOSCHI, Adriano. OLIVEIRA, Jair de. MICHALOSKI, Ariel Orlei. **A gestão de projetos em um campus universitário: quais os desafios a serem superados?** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.15, nº1, p.31-51. TRI I 2021. ISSN 1980-7031.

QUADROS, Aline S. e; CARVALHO, Hélio G. de. O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública. **RBPD – Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**. Curitiba, 2012. DOI: 10.3895/rbpd.v1n1.3097.

SANTOS, Clezia S de.; COSTA, Cleomar C.M. Gerenciamento de projetos na administração pública. In **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos. Bahia, 2013.

SARDO, Bianca C. et al. A importância do escritório de gerenciamento de projetos (PMO) na administração pública. In **Anais.: VI SINGEP**, São Paulo, 2017.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, [online]. 2009, v. 43, n. 2, p.347-369. ISSN 0034-7612, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SILVA, Adival do C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**, 2013. Disponível em <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.

TACHIZAWA, Elio T.; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. de M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRT 13ª REGIÃO. **Manual de gestão de projetos**. Planejamento Estratégico, Tribunal Regional do Trabalho – 13ª região, Assessoria de Gestão Estratégica – AGE, Núcleo de Projetos – NPROJ, novembro 2011, versão 1.

TUKEL, O.I. E ROM, W.O. An Empirical Investigation of Project Evaluation Criteria. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 3, p. 400-416, 2001.

VALLE, André. B. do et al. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, Ricardo. V. **Gerenciamento de projetos no setor público**. [S.l.: s.n], 2008. Podcast (5 min). Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/publicsector/>>. Acesso em: 11 out. 2019.