

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

CÍCERO ANDRÉ GONÇALVES CRUZ VASSÃO

**ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA UNIVERSIDADE: UMA
PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG**

Rio Grande

2022

CÍCERO ANDRÉ GONÇALVES CRUZ VASSÃO

**ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA UNIVERSIDADE: UMA
PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Samuel Vinícius Bonato

Rio Grande

2022

Ficha Catalográfica

V337e VASSÃO, Cícero André Gonçalves Cruz.

Escritório de gerenciamento de projetos na Universidade: uma proposta para a Universidade Federal do Rio Grande - FURG / Cícero André Gonçalves Cruz Vassão. – 2022.

81 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande –FURG, Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Rio Grande/RS, 2022.

Orientador: Dr. Samuel Vinícius Bonato.

1. Escritório de Gerenciamento de Projetos 2. EGP 3. Projetos de Pesquisa I. Bonato, Samuel Vinícius II. Título.

CDU 658.012.2

CÍCERO ANDRÉ GONÇALVES CRUZ VASSÃO

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA UNIVERSIDADE: UMA
PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional — PROFIAP da Universidade Federal do Rio Grande - FURG como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública, analisado pela Banca Examinadora abaixo discriminada:

Prof. Dr. Samuel Vinícius Bonato
(Orientador–FURG)

Profa. Dra. Simone Portella Teixeira de Mello
(PROFIAP – UFPEL)

Prof. Dr. Luciano Maciel Ribeiro
(FURG)

Rio Grande, 16 de maio de 2022.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço à minha família. À minha filha, Alice, quero pedir desculpas pelas ausências e agradecer a compreensão da necessidade das mesmas. À minha esposa, Sílvia, colega nessa empreitada, sempre um passo à frente de mim, abrindo caminhos, descobrindo melhores formas de executar as tarefas, me estimulando a seguir em frente. Sem o teu farol, minha jornada teria sido quase às cegas. Agradeço a ambas por termos conseguido nos manter unidos e sãos, mesmo nos piores momentos da pandemia.

Agradeço a todos os colegas de trabalho na PROPESP, em especial ao Prof. Eduardo Secchi, pela confiança em mim depositada e pela colaboração na validação do instrumento de pesquisa e do produto gerado, nessa tarefa com a contribuição preciosa dos Profs. Fabiana Schneck, Dinalva Aires e Leandro Bugoni, aos quais também quero aqui agradecer. À colega Gabriela Rezende, pela dedicação na constante melhoria do SISPROJ, tarefa que vem desempenhando com muita competência, agradeço em nome de todos os usuários do sistema.

A todos colegas e professores do PROFIAP. Aos meus orientadores, Prof. André Longaray e Prof. Samuel Bonato. Aos Professores Simone Portella Teixeira de Mello e Luciano Maciel Ribeiro, por participarem das bancas de qualificação e de defesa desta dissertação.

Aos amigos magnéticos, pelas risadas, pelas ondas, pela cerveja e pelo rock, apreciados sem moderação.

A todos e todas, meu muito obrigado.

RESUMO

As universidades públicas brasileiras têm, cada vez mais, buscado fontes externas de financiamento para o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa, tanto junto a órgãos públicos e privados de fomento à ciência e tecnologia quanto através do incremento das interações entre as universidades e as empresas. Na medida em que gerenciar projetos passa, gradativamente, a fazer parte do cotidiano dessas organizações, a centralização e o controle das informações relativas ao portfólio de projetos gerenciados tornam-se também necessários, tarefa modernamente desempenhada pelos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs). O objetivo geral deste estudo é propor a implantação de um tipo de Escritório de Gerenciamento de Projetos para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista as recomendações da literatura que trata do tema, as necessidades dos seus pesquisadores e a estrutura organizacional da Instituição. Em relação aos seus objetivos, a presente pesquisa tem natureza exploratória; já em relação aos procedimentos técnicos, a primeira fase da pesquisa tem natureza bibliográfica e a segunda etapa adquire característica de levantamento. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com coordenadores de projetos de pesquisa da FURG a fim de investigar como os mesmos gerenciam administrativamente seus projetos. Os resultados indicaram as diferentes formas, métodos e instrumentos utilizados pelos coordenadores na gestão de seus projetos, reflexo das experiências pessoais e das exigências dos órgãos financiadores, executores e de controle, e o reconhecimento da importância da aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de projetos a fim de auxiliar no alcance dos objetivos dos projetos. O escritório proposto apresenta características híbridas entre as tipologias de EGPs referenciadas, de forma a apoiar as diferentes estratégias de gerenciamento de projetos identificadas.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos; EGP; Projetos de Pesquisa

ABSTRACT

Brazilian public universities have increasingly sought external sources of funding for the development of their research projects, both with public and private agencies for the promotion of science and technology and through the increase of interactions between Universities and Companies. As project management is gradually becoming part of the daily life of these organizations, the centralization and control of information related to the portfolio of managed projects also become necessary, a task modernly performed by Project Management Offices (PMOs). The general aim of this study is to propose a type of Project Management Office for the Federal University of Rio Grande - FURG having in mind the recommendations of the literature that deals with the theme, the needs of its researchers and the organizational structure of the Institution. In relation to its objectives, this research has an exploratory nature; as for the technical procedures, the first phase of the research has a bibliographic nature and the second one acquires a survey characteristic. Semi-structured interviews were conducted with research project coordinators at FURG in order to investigate how they administratively manage their projects. The results indicated different forms, methods and instruments used by the coordinators in the management of their projects as a reflection of personal experiences and the requirements of the funding, execution and control agencies, and the recognition of the importance of project management techniques application and tools in order to help in the achievement of objectives. The proposed office presents hybrid characteristics between the referenced PMO typologies, in order to support the different identified project management strategies.

Key-words: Project Management Office; PMO; Research Projects.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Tipologia dos EGPs..... | 22 |
| Quadro 2 – Estudos Anteriores..... | 25 |
| Tabela 1 – Buscas nas bases indexadoras..... | 24 |
| Tabela 2 – Projetos de Pesquisa em execução, por Unidade Acadêmica..... | 28 |
| Tabela 3 – Respostas dos coordenadores às funções de um EGP..... | 48 |
| Gráfico 1 – Tempo de atividade na FURG..... | 38 |
| Gráfico 2 – Distribuição da amostra, por gênero..... | 38 |
| Gráfico 3 – Distribuição da amostra, por Unidade Acadêmica de lotação..... | 39 |
| Figura 1 – Organograma da PROPESP | 53 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|---|
| APT | <i>Authonomous Project Team</i> |
| BDTD | Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações |
| C3 | Centro de Ciências Computacionais |
| CEP-FURG | Comitê de Ética em Pesquisa da FURG |
| CGTI | Centro de Gestão de Tecnologia da Informação |
| CNPq | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| CPO | <i>Chief Project Officer</i> |
| DAFC | Diretoria de Administração Financeira e Contábil |
| DAM | Diretoria de Administração de Materiais |
| DIPESQ | Diretoria de Pesquisa |
| DIPLAN | Diretoria de Planejamento |
| DIPOSG | Diretoria de Pós-Graduação |
| EAD | Educação à Distância |
| EE | Escola de Engenharia |
| EENF | Escola de Enfermagem |
| EGP | Escritório de Gerenciamento de Projetos |
| EGPgP | Escritório de Gerenciamento de Programas e Projetos |
| EGP-FURG | Escritório de Gerenciamento de Projetos da FURG |
| EQA | Escola de Química e Alimentos |
| FADIR | Faculdade de Direito |
| FAMED | Faculdade de Medicina |
| FAP | Fundação Estadual de Amparo à Pesquisa |
| FAPERGS | Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul |

| | |
|--------------|--|
| FAPESP | Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo |
| FAURG | Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande |
| FINEP | Financiadora de Estudos e Projetos |
| FURG | Universidade Federal do Rio Grande |
| ICB | Instituto de Ciências Biológicas |
| ICEAC | Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis |
| ICHI | Instituto de Ciências Humanas e da Informação |
| ICT | Instituição de Ciência e Tecnologia |
| IE | Instituto de Educação |
| IES | Instituição de Ensino Superior |
| IF | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia |
| IFES | Instituição Federal de Ensino Superior |
| IFRN | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte |
| IFSULDEMINAS | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais |
| ILA | Instituto de Letras e Artes |
| IMEF | Instituto de Matemática, Estatística e Física |
| IO | Instituto de Oceanografia |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| PgPM | <i>Program and Project Management</i> |
| PMCoE | <i>Project Management Center of Excellence</i> |
| PMI | <i>Project Management Institute</i> |
| PMO | <i>Projects Management Office</i> |
| PPG | Programa de Pós-Graduação |
| PPGAQUI | Programa de Pós-Graduação em Aquicultura |
| PPGO | Programa de Pós-Graduação em Oceanologia |

| | |
|-----------|---|
| PPGOB | Programa de Pós-Graduação em Oceanografia Biológica |
| PrgMO | <i>Program Management Office</i> |
| PROFIAP | Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional |
| PROGRAD | Pró-Reitoria de Graduação |
| PROPESP | Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação |
| PSO | <i>Project Support Office</i> |
| SciELO | <i>ScienceDirect e ScientificElectronic Library Online</i> |
| SECERT | Sistema de Emissão de Certificados |
| SECOM | Secretaria de Comunicação Social |
| SISBOLSAS | Sistema de Controle de Bolsas |
| SISPROJ | Sistema de Controle de Projetos |
| TI | Tecnologia da Informação |
| UFJF | Universidade Federal de Juiz de Fora |
| UFPeI | Universidade Federal de Pelotas |
| UFRN | Universidade Federal do Rio Grande do Norte |
| WOS | <i>Scopus, Web of Science</i> |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 PROBLEMA E LACUNA DE PESQUISA | 14 |
| 1.2 OBJETIVOS | 15 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 15 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA | 16 |
| 1.4 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO..... | 16 |
| 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA | 17 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 2.1 ESTUDOS ANTERIORES..... | 23 |
| 2.2 INSTITUIÇÃO OBJETO DO ESTUDO..... | 27 |
| 3 METODOLOGIA..... | 31 |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 31 |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 32 |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 33 |
| 3.4 ANÁLISE DOS DADOS..... | 34 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES | 36 |
| 5 RECOMENDAÇÕES..... | 51 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 56 |
| REFERÊNCIAS | 57 |
| ANEXOS | 60 |
| APÊNDICES | 68 |

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de projetos de pesquisa nas universidades públicas brasileiras faz com que essas instituições busquem financiamento de fontes externas às instituições, tanto junto a órgãos públicos de fomento à ciência e tecnologia, tais como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs), bem como através do incremento das interações entre as Universidades e as Empresas (JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015; JUNQUEIRA; PASSADOR, 2019).

Na medida em que gerenciar projetos passa, cada vez mais, a fazer parte do cotidiano dessas organizações, a centralização e o controle das informações relativas ao portfólio de projetos gerenciados tornam-se também necessários, tarefa modernamente desempenhada pelos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) ou *Projects Management Offices* (PMOs), no original em inglês.

O *Project Management Institute* – PMI (2013) conceitua gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”, sendo realizada através da “aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento”, tendo um gerente de projetos como “a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto”. Kerzner (2002) complementa esta definição considerando ser a gestão de projetos responsável pelo “planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.”

Nas últimas décadas do século XX, surge na literatura um novo conceito em projetos: o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). O EGP foi inicialmente encontrado na década de 60 nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil, onde basicamente exercia uma função de controle, cujo foco era na detecção de problemas. Depois, sua função passou a ser a de suporte, apoiando gerentes de projeto por meio de técnicas computacionais. Na década de 90, com o desenvolvimento de várias técnicas e ferramentas computacionais e de gestão, o EGP deixou de somente oferecer controle e suporte para oferecer uma gestão global em projetos. (MELLO, 2009)

O Gerenciamento de Projetos no âmbito de Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) têm sido estudado por diversos pesquisadores e gerado publicações em periódicos científicos indexados, brasileiros e de outras nacionalidades, com foco em ICTs nacionais e estrangeiras. As abordagens vão desde o estudo da configuração e do processo de implantação de EGPs em ICTs (JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015; SIEDSCHLAG; DA SILVA JR.; ALVES, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2017; JUNQUEIRA; PASSADOR, 2019) à análise da atuação de EGPs em pesquisas acadêmicas financiadas pelo setor privado (FERNADES; PINTO; MACHADO, 2020).

O tema também tem sido objeto de estudo de diversos trabalhos monográficos de Programas de Pós-graduação do Brasil, tanto de mestrado quanto de doutorado. Carvalho (2013) estudou como a implantação de um EGP impactou o desempenho organizacional da Universidade Federal de Juiz de Fora. Sá (2015) realizou um estudo de caso com foco na implantação de um EGP em uma instituição de ensino superior, onde procurou demonstrar “as dificuldades e facilidades do processo, bem como as características e atribuições específicas do escritório de gerenciamento de projetos implantado”. Junqueira (2017) identificou a relação entre o EGP e o sucesso dos projetos de pesquisa científica financiados pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e executados na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto. Kerchirne (2018) estudou os EGPs existentes em Instituições Federais de Ensino Superior e apresentou uma proposta de implantação de um escritório na Universidade Federal de Pelotas. Alves (2019) estudou a atuação dos EGPs na implantação dos sistemas de processo eletrônico na Universidade Federal do Rio Grande do Norte e no Instituto Federal do Rio Grande do Norte. Novaes (2019) realizou um estudo de caso onde avaliou as dimensões de maturidade na gestão de projetos e programas de inovação de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) em comparação ao padrão estabelecido pelo *Project Management Institute* – PMI.

1.1 PROBLEMA E LACUNA DE PESQUISA

Do levantamento realizado na literatura progressa, percebe-se que a estruturação e a implantação de EGPs em instituições de ensino e pesquisa apresenta um amplo campo de estudo, porém ainda pouco desenvolvido, pelo fato de que sua utilização em ICTs públicas é recente (OLIVEIRA *et al.*, 2017; KERCHIRNE, 2018; NOVAES, 2019).

Nesse sentido, algumas lacunas de pesquisa foram identificadas, sendo oportuno, por exemplo, o estudo das características institucionais específicas de uma ICT e a proposição de um EGP que melhor se adapte a essas características (KERCHIRNE, 2018).

Outra lacuna identificada é que as pesquisas realizadas anteriormente analisaram processos de implantação de EGPs ou a atuação de EGPs já implantados, não sendo encontrada pesquisa que avaliasse as necessidades dos coordenadores de projetos de pesquisa desenvolvidos em uma IES. Junqueira e Passador (2019, p. 1180) afirmam que “os desafios gerenciais encontrados pelos cientistas não tem sido foco de estudos empíricos”.

Diante do exposto, e do fato de que a Universidade Federal do Rio Grande – FURG não possui um Escritório de Projetos institucional, surgiu o seguinte problema de pesquisa: Qual tipo de Escritório de Gerenciamento de Projetos é mais adequado para a FURG, considerando os estudos já realizados sobre o tema, as expectativas dos seus pesquisadores e as limitações organizacionais da Instituição?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em propor um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista as recomendações da literatura que trata do tema, as necessidades dos seus pesquisadores e a estrutura organizacional da Instituição.

1.2.2 Objetivos Específicos

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

1. investigar como os projetos de pesquisa desenvolvidos na Universidade Federal do Rio Grande – FURG são gerenciados;
2. descobrir qual a expectativa que os coordenadores desses projetos têm para a atuação de um EGP na FURG; e
3. propor um modelo de EGP que seja compatível com as necessidades dos interessados da FURG e as limitações organizacionais da instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Este estudo foi realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do interior do Rio Grande do Sul. Para Carvalho (2013, p. 146), a implantação de um EGP em uma organização pública de ensino superior

impacta o desempenho organizacional através do alcance de suas diretrizes estratégicas, conferindo à organização permanente eficiência na gestão de projetos, impacto positivo no público-alvo, desenvolvimento de novas competências da equipe, sucesso institucional e preparação para o futuro.

A partir da constatação de que a atuação do EGP pode contribuir para o sucesso de um projeto de pesquisa científica (JUNQUEIRA, 2017; FERNANDES *et al.*, 2016) e para o alcance da missão de uma Instituição de Ensino Superior (CARVALHO, 2013; SÁ, 2015; SIEDSCHLAG; DA SILVA JR.; ALVES, 2016), o presente estudo justificou-se na medida em que ainda não havia sido feito um estudo científico que investigasse qual o formato de EGP mais adequado para o contexto da IFES objeto da pesquisa, de acordo com suas necessidades e limitações organizacionais.

1.4 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

É extensa a literatura voltada à gestão de projetos, implantação e desempenho de EGPs e demais temas relacionados, porém com enfoque no setor privado; o mesmo não se dá quando o objeto são as organizações públicas (CARVALHO, 2013; SÁ, 2015). Para Carvalho (2013, p.23) “são poucos os caminhos, inespecíficos os modelos e muitas as dificuldades”, referindo ainda que as organizações públicas encontram variados obstáculos, como a burocracia e normas que dificultam as contratações e aquisições, dentre outras, que interferem negativamente no desenvolvimento e na gestão de projetos.

A intenção deste estudo é, de um modo geral, contribuir para o entendimento da estruturação e implantação de EGPs no contexto das instituições públicas brasileiras de ensino e de pesquisa e, em particular, propor um modelo validado de EGP que seja adequado para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG e que traga para a literatura uma nova alternativa de criação de EGPs públicos. Essa finalidade particular está em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional da FURG – PDI 2019-2022, principalmente à estratégia “Aprimorar os procedimentos de gestão acadêmica e administrativa” do Eixo XIII – Gestão

Institucional, Objetivo 8 – Aprimorar as práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento institucional. (FURG, 2018, p. 66).

As contribuições do presente estudo também atendem à proposta de intervenção requerida pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, ao realizar uma análise situacional do gerenciamento de projetos de pesquisa na FURG, tema relacionado à Gestão Pública, e ao elaborar um plano de ação que possibilite a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na Instituição.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O capítulo inicial contém a introdução do estudo, em que é contextualizado o tema, apresentado o problema de pesquisa, elencados o objetivo geral e os objetivos específicos, expostas a justificativa e a relevância da pesquisa e descritas a contribuição do estudo e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, são apresentados o referencial teórico, que aborda o gerenciamento de projetos ao longo do tempo, a revisão de literatura sobre o tema, a estrutura e organização da FURG e de seu Sistema de Controle de Projetos - SISPROJ. O terceiro capítulo trata do detalhamento dos procedimentos metodológicos, que constam da caracterização da pesquisa, de informações sobre a população e amostra, do instrumento de coleta de dados que foi utilizado e dos procedimentos para tratamento e análise dos dados coletados. O quarto capítulo é constituído pelos resultados e discussões, baseados na análise das entrevistas realizadas com os coordenadores de projetos de pesquisa, aliados à literatura pesquisada para a realização do estudo. No quinto capítulo são elencadas as recomendações, baseadas nos resultados explanados no estudo e, a seguir, as considerações finais. Por fim, as referências, os anexos e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os principais aspectos teóricos e estudos anteriormente realizados, a fim de embasar esse trabalho, analisando a posição de autores sobre os temas relevantes para a pesquisa.

Sendo assim, serão apresentados os conceitos de projetos e de seu gerenciamento, bem como conceituado o Escritório de Gerenciamento de Projetos e apresentadas algumas classificações dos mesmos, de acordo com suas diferentes funções e responsabilidades dentro das organizações. Em seguida, serão apresentados os estudos anteriores utilizados, a partir de uma análise bibliométrica.

Estamos cercados de projetos por todos os lados, desde projetos pessoais até grandes projetos institucionais e de infraestrutura, e eles são realizados há séculos como, por exemplo, na construção das pirâmides do Egito. Como disciplina organizada, o estudo de projetos e de seu gerenciamento se estruturou na II Guerra Mundial, em virtude dos grandes projetos multidisciplinares empreendidos em função do conflito, como o projeto Manhattan, que resultou na criação da bomba atômica. (MELLO, 2009)

O *Project Management Institute* - PMI (2013) conceitua projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, ou seja, um projeto é um empreendimento temporário (com início, meio e fim bem definidos) e único (não existem dois projetos iguais). Dessa forma, os projetos diferenciam-se das rotinas operacionais na medida em que aqueles devem ser encerrados ao atingir seus objetivos, enquanto estas se mantêm.

Para Kerzner (2002, p. 17), projeto é “um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazo, custos e qualidade”. Para além desse “triângulo de ferro” (prazo, custo e qualidade), outros critérios de sucesso de projetos têm sido considerados na literatura, como o atendimento aos requisitos do projeto e a satisfação das partes interessadas (*stakeholders*) (FERNANDES *et al.*, 2016, p. 4).

O PMI (2013) conceitua gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos, sendo realizado através da aplicação e da integração dos processos de iniciação, planejamento,

execução, monitoramento/control e encerramento, sendo o gerente de projetos a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto. Kerzner (2002) complementa esta definição considerando ser o gerenciamento de projetos responsável pelo “planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas, de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Nas últimas décadas do Séc. XX começou a surgir na literatura um novo conceito em projetos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). O EGP foi inicialmente encontrado na década de 60 nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil e basicamente exercia uma função de controle, cujo foco era na detecção de problemas. Depois, sua função passou a ser a de suporte, apoiando gerentes de projeto por meio de técnicas computacionais. Na década de 90, com o desenvolvimento de várias técnicas e ferramentas computacionais e de gestão, o EGP deixou de apenas oferecer controle e suporte, para oferecer uma gestão global em projetos (MELLO, 2009).

Segundo Dinsmore (1999) a missão de um EGP é “identificar, estimular e apoiar a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos de tal forma que a organização possa implementar suas estratégias e alcançar seus objetivos”.

Para Prado (2000), as principais funções dos EGPs são assessorar a alta administração e os gerentes de projetos, auditar projetos, envolver-se com outros setores visando agilizar processos, criar e manter metodologias, regulamentos e padrões, treinar os participantes de projetos, garantir a qualidade dos projetos, dar suporte na elaboração de propostas, registrar e divulgar “melhores práticas”, emitir relatórios de status, desempenho e tendências e exibir graficamente a evolução dos projetos e a comunicação do projeto, filtrando e enviando as informações adequadas aos participantes dos projetos.

Dinsmore (1999) destaca as seguintes funções dos EGPs: suporte administrativo, métodos e padrões; consultoria e aconselhamento; treinamento em procedimentos, gestão de projetos, ferramentas e acompanhamento dos profissionais em gerência de projetos.

Para Kerzner (2002) o EGP é um centro de controle cujos principais objetivos e funções podem ser resumidos em:

- i. Melhoria do processo de planejamento e gerenciamento dos projetos;
- ii. Melhoria da qualidade dos produtos ou serviço dos projetos;
- iii. Aumento da produtividade dos processos organizacionais;
- iv. Padronizar informações: cronogramas, estimativas, relatórios, planos;

- v. Centralizar as informações;
- vi. Ser um centro de apoio aos times de projeto;
- vii. Desenvolver modelos de gestão de projetos;
- viii. Estimular o espírito de equipe;
- ix. Manter histórico dos projetos;
- x. Realizar comparações de desempenho continuamente;
- xi. Estimar riscos.

Entre os benefícios do EGP para os níveis executivos da administração, citados por Kerzner (2002), estão: a padronização de operações; a decisão baseada na corporação como um todo, e não em redutos individuais; uma melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos); o acesso mais rápido a informações de maior qualidade; a eliminação ou redução de ilhas individuais na empresa; operações mais eficientes e eficazes; menos necessidade de reestruturação e menos reuniões, que consomem um tempo precioso dos executivos; a priorização mais realista do trabalho; e o desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

Os EGPs podem ser encontrados com diferentes nomenclaturas e desempenhar variadas funções nas organizações. Casey e Peck (2001) classificaram os EGPs em três modelos:

- i. Modelo Estação Meteorológica (*Weather Station*): não exerce influência direta sobre os projetos, efetuando apenas seu monitoramento; centraliza as informações e o progresso de todos os projetos em andamento, suprimindo a administração de informações sobre os mesmos; resolve problemas causados pela falta de integração; cria uma base de conhecimento gerado.
- ii. Modelo Torre de Controle (*Control Tower*): nesse modelo o enfoque é para a intervenção nos projetos em andamento; dá suporte e consultoria para os gerentes de projetos quanto à metodologia e padrão utilizados, sendo direcionado para auxiliar no treinamento pessoal em metodologias pouco utilizadas, ou para executivos com visão equivocada sobre projetos.
- iii. Modelo Esquadrão de Comando (*Resource Pool*): modelo para organizações cujo negócio é fazer projetos e que necessitam estar permanentemente atentas a capacitação de seu pessoal em gerenciamento de projetos (ex. construção civil).

Verzuh (2000) propôs uma classificação em cinco tipos:

- i. Centro de excelência: seu propósito principal é manter os padrões de gestão de projetos e promover sua utilização em uma organização.

- ii. Escritório de apoio a projetos: além de manter e promover os padrões e práticas de gestão de projetos, o escritório de projetos apoia ativamente a variedade de projetos com o manuseio de tarefas mecânicas como, por exemplo, a criação e atualização do plano e orçamento do projeto.
- iii. Escritório de Gestão de Projetos: fornece apoio de orçamento e cronograma da mesma forma como o escritório de apoio a projetos.
- iv. Escritório de Gerenciamento de Programa: fornece o conhecimento técnico de todo o programa, vinculando todos os projetos juntos.
- v. Escritório Responsável do Projeto: carrega toda a qualidade, custo e cronograma do projeto designado a ele, tendo maior espectro de atuação e maior autoridade.

Dinsmore (1999) também classificou os EGPs em cinco tipos:

- i. Equipe Autônoma de Projetos (*Authonomous Project Team – APT*): neste tipo a equipe do projeto realiza as funções de gerenciamento, sob a responsabilidade única do coordenador do projeto; as práticas de gerenciamento do projeto dependem das experiências anteriores do líder, não existindo suporte da organização.
- ii. Escritório de Suporte a Projetos (*Project Support Office - PSO*): fornece apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços aos vários gerentes de projeto simultaneamente, auxiliando no planejamento e programação, monitoramento, gestão de contratos, gestão de escopo e no gerenciamento de custos dos projetos; a responsabilidade pelo sucesso do projeto não reside no PSO, mas nos gerentes que utilizam seus serviços. As estruturas de PSO são aplicáveis em cenários em que os Gerentes de Projetos são fortes, onde exista consciência organizacional acerca do gerenciamento de projetos, onde haja diversos projetos ocorrendo ao mesmo tempo e onde exista a necessidade de documentação de apoio e controle formal dos projetos.
- iii. Centro de Excelência em Gestão de Projetos (*Project Management Center of Excellence - PMCoE*): ponto focal da experiência em gerenciamento de projetos, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. Mantém abertos os canais de comunicação entre os projetos e a comunidade externa ao gerenciamento de projetos. A tarefa é, em grande parte, disseminar a ideia, converter incrédulos e transformar adeptos em profissionais, sendo encarregado pelas metodologias, padronização de processos, treinamento, benchmarking em gestão de projetos.
- iv. Escritório de Gestão de Programas (*Program Management Office - PrgMO*): gerencia os gerentes de projetos e é, em última análise, o responsável pelos resultados dos

projetos. Tem a função de alinhar os projetos à estratégia da organização. Para que um PrgMO funcione adequadamente são necessários: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial.

v. Escritório do Chefe de Projetos (*Chief Project Officer- CPO*): Nível mais alto na classificação de Dinsmore. Aqui surge a figura do principal executivo de projetos, responsável por cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. Dentre as atividades do CPO, podem ser citadas as seguintes: envolvimento nas decisões de negócios que resultem em novos projetos, planejamento estratégico de negócios, estabelecimento de prioridades e negociações de recursos, implementação de projetos estratégicos, avaliação periódica de projetos, gerenciamento de *stakeholders* de alto nível.

O Quadro 1 apresenta um resumo da tipologia de EGPs por autor, com as principais características de cada um.

Quadro 1 – Tipologia dos EGPs

| Autor (Ano) | Tipos de EGPs | Principais características |
|---------------------|--|---|
| Casey e Peck (2001) | Estação Meteorológica | Monitora e integra os projetos; centraliza informações; cria base de conhecimento. |
| | Torre de Controle | Interfere nos projetos; define metodologias e padrões; treina equipes de projetos. |
| | Esquadrão de Comando | Para organizações baseadas em projetos. |
| Verzuh (2000) | Centro de excelência | Mantém padrões de gestão e os promove na organização. |
| | Apoio a projetos | Realiza tarefas repetitivas para o conjunto de projetos. |
| | Gestão de Projetos | Elabora orçamentos e cronogramas. |
| | Gerenciamento de Programa | Vincula todos os projetos. |
| | Responsável do Projeto | Tem mais autoridade sobre determinado projeto. |
| Dinsmore (1999) | Equipe Autônoma de Projetos | Baseada na experiência do coordenador; não recebe apoio da organização. |
| | Escritório de Suporte a Projetos | Fornecer documentação de apoio e controle formal dos projetos mas sem assumir a responsabilidade pelo sucesso dos mesmos. |
| | Centro de Excelência em Gestão de Projetos | Encarregado pelas metodologias, padronização de processos, treinamento, benchmarking em gestão de projetos. |
| | Gestão de Programas | Gerencia os gerentes de projetos, sendo responsável pelos resultados dos mesmos. |
| | Chefe de Projetos | Possui alto poder de decisão; estabelece prioridades e negocia recursos; implementa projetos alinhados ao planejamento estratégico. |

Fonte: elaborado a partir de Casey e Peck (2001), Verzuh (2000) e Dinsmore (1999).

Na prática, o que se encontra nas organizações são variações dos modelos acima propostos. O modelo mais adequado de EGP é determinado pelas necessidades e perfis de cada organização e pelos objetivos e pela maturidade de cada uma no gerenciamento de seus projetos. Também é possível que se encontre mais de um EGP numa mesma organização, com graus diferentes de autoridade e responsabilidade (OLIVEIRA *et al*, 2017). Dinsmore (1999) considera que cada organização busca a solução que garanta um melhor desempenho para seu caso específico, adaptando as funções, responsabilidades e atividades da abordagem padrão. Casey e Peck (2001) afirmam que não existe um único tipo de EGP que atenda a todas as necessidades e que se deve fugir de um modelo padrão, a fim de não acabar operando como qualquer outro departamento funcional da organização.

2.1 ESTUDOS ANTERIORES

A fim de localizar os estudos anteriores ligados ao tema, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com a intenção de buscar caminhos a serem estudados e demonstrar as descobertas científicas pregressas. As buscas foram realizadas nas seguintes bases indexadoras de publicações científicas: *Scopus*, *Web of Science (WOS)*, *ScienceDirect* e *ScientificElectronic Library Online (SciELO)*.

Foram feitas pesquisas nessas bases com o seguinte conjunto de palavras-chave: (PMO OR "*Project Management Office*") OR EGP OR "Escritório de Projetos" OR "Escritório de Gerenciamento de Projetos" OR "Escritório de Gestão de Projetos") AND (*University* OR Universidade OR "Instituição de Ensino Superior") no período entre os anos 2001 e 2021, com filtro adicional "*articles*", o que resultou em 1071 trabalhos encontrados. Após a leitura dos títulos e resumos dos mesmos, 13 apresentaram aderência ao tema, usando como critério de escolha o estudo ser sobre a configuração, implantação ou avaliação de desempenho de EGPs em Universidades. Eliminando três trabalhos que se encontravam em mais de uma base, chegou-se ao resultado final de 10 artigos relacionados ao tema da pesquisa. No decorrer da pesquisa, foi realizada nova filtragem, que resultou em 5 artigos que embasam este estudo.

Também foi feita pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), base de dados que reúne Teses, Dissertações, Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso existentes nos repositórios das instituições brasileiras de ensino e pesquisa. Na BDTD foram utilizadas as palavras-chave (PMO OR "*Project Management Office*") OR EGP OR "Escritório de Projetos" OR "Escritório de Gerenciamento de Projetos" OR "Escritório de Gestão de Projetos") AND (*University* OR Universidade OR ICT OR IF OR Faculdade OR IES

OR "Instituição de Ensino Superior"), com filtros adicionais “Teses” e “Dissertações”, que resultou em 268 trabalhos monográficos. Utilizando o mesmo critério anterior, análise do título e do resumo com o foco desta pesquisa, chegou-se ao resultado de seis trabalhos com aderência ao tema.

A Tabela 1 resume o resultado das buscas realizadas nas bases indexadoras.

Tabela 1– Buscas nas bases indexadoras

| Base | Resultados | Amostra final |
|-----------------------|-------------|---------------|
| SCOPUS | 112 | 4 |
| <i>Web Of Science</i> | 114 | 6 |
| <i>ScienceDirect</i> | 840 | 2 |
| Scielo | 5 | 1 |
| Total artigos | 1071 | 13 |
| Repetidos | -- | (3) |
| Artigos final | 10 | 5 |
| BDTD | 268 | 6 |
| TOTAL | 1339 | 11 |

Fonte: elaborado pelo autor, a partir da busca realizada.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos objetivos desses estudos destacados.

Quadro 2 – Estudos Anteriores

| Autor(es) | Ano | Objetivo do Estudo |
|---------------------------------|------|--|
| Carvalho | 2013 | Analisar como a implantação de um EGP impacta o desempenho organizacional de uma organização pública, através de uma pesquisa-ação na Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. |
| Junqueira; Bezerra; Passador | 2015 | Mostrar como a implantação do escritório de gestão de projetos de pesquisa em uma Faculdade pode poupar os cientistas da carga de trabalho exigida para essa tarefa. |
| Sá | 2015 | Apresentar as etapas do projeto de implantação de um EGP, as dificuldades e facilidades do processo, bem como as características e atribuições específicas do escritório de gerenciamento de projetos implantado em uma IES. |
| Siedschlag; da Silva Jr.; Alves | 2016 | Analisar como a implantação de um EGP pode contribuir para a gestão estratégica de uma Universidade Comunitária de Santa Catarina. |
| Fernandes <i>et al.</i> | 2016 | Apresentar o conjunto de funções e responsabilidades fundamentais estabelecidas para o EGP e discutir o processo de implementação de tal estrutura, o seu posicionamento no contexto das organizações e quais são os fatores-chave para o sucesso dessa implementação, através da análise de dois estudos de caso de programas de P&D em colaboração universidade-indústria. |

| | | |
|------------------------|------|---|
| Oliveira <i>et al.</i> | 2017 | Identificar quais são os modelos de EGPs existentes nas Universidades Federais Brasileiras. |
| Junqueira | 2017 | Identificar quais são as variáveis que contribuem para o sucesso de um projeto de pesquisa científica. |
| Kerchirne | 2018 | Apresentar exemplos práticos de EGPs em Instituições de Ensino Superior que subsidiaram a construção de uma proposta de implantação de um Escritório na Universidade Federal de Pelotas –UFPel. |
| Junqueira; Passador | 2019 | Identificar se o EGP impacta a gestão de projetos de pesquisa científica. |
| Novaes | 2019 | Avaliar a gestão de programa e projetos de inovação para aprimorar o desempenho do IFSULDEMINAS no cumprimento de sua missão estratégica de promover a inovação em seu entorno territorial. |
| Alves | 2019 | Descrever a atuação dos EGPs na implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. |

Fonte: elaborado a partir da literatura citada.

Carvalho (2013) estudou a implantação de um EGP em uma Universidade Federal de Ensino Superior (IFES), as dificuldades e facilidades encontradas nesse processo e apresentou as características e atribuições do escritório implantado e suas particularidades específicas, pelo fato da organização fazer parte da Administração Pública. A autora também apresentou ferramentas capazes de medir o impacto do EGP no desempenho da instituição. Para Carvalho (2013, p. 21) “a incorporação da gestão de projetos na esfera pública traduz a necessidade de resultados e melhoria dos projetos públicos ...”. Destaca-se nesse estudo a proposta de um fluxograma para a implantação de um EGP dividido em 5 grupos de atividades, nas quais estão representadas as ações necessárias para sua efetivação.

Sá (2015) realizou um estudo de caso acerca da implantação de EGP em uma instituição de ensino superior privada, referindo que a gestão de projetos nessas instituições surge da interação entre as universidades e as empresas, em um contexto de transferência de conhecimento e tecnologia (SÁ, 2015, p. 22). Seu estudo apresenta também uma metodologia para implantação de EGP, relatando que o caso apresentado é “um exemplo de experiência que pode ser utilizado como referência para outras instituições e também como fonte para novas pesquisas acadêmicas” (SÁ, 2015, p.149).

O estudo de Siedschlag e Alves (2016), relata um estudo de caso, realizado em uma Universidade Comunitária do Estado de Santa Catarina, onde a implantação de um EGP para gerenciamento de um portfólio de projetos institucionais estratégicos contribuiu para o alinhamento entre esse portfólio e o planejamento estratégico da instituição, dando suporte à decisão de priorizar determinados projetos.

O estudo de Fernandes *et al.* (2020) apresenta a proposta de estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Programas e Projetos - EGPgP, baseado em uma Universidade portuguesa e dedicado a dar suporte aos projetos de P&D colaborativos entre a academia e empresas, detalhando as responsabilidades de quatro funções-chave (direção, finanças, comunicação e gestão de garantia de qualidade).

Oliveira *et al.* (2017) mapearam os EGPs sediados em IFES, verificando a existência de 20 escritórios em 14 das 63 Universidades Federais do Brasil, ligados principalmente às áreas de Engenharia e Computação e com atuação majoritariamente técnica. Os autores analisaram a composição do portfólio de projetos e o posicionamento hierárquico-funcional de cada um e os classificaram de acordo com modelos propostos por autores de referência, concluindo que, na maioria das IFES, “o auxílio ao grupo de pesquisadores e alunos engajados em programas de pesquisa, ensino e extensão não é oferecido por uma unidade especializada que busca garantir o apoio na gestão de projetos por meio das melhores práticas” (OLIVEIRA *et al.*, 2017, p. 27).

Junqueira (2017), partindo do pressuposto que “o escritório de gestão de projetos impacta o custo, o tempo e a qualidade dos projetos” (JUNQUEIRA, 2017, p. 25), demonstrou em sua tese que um EGP baseado em uma faculdade pública contribui para o sucesso dos projetos de pesquisa científica ao poupar os pesquisadores de tarefas burocráticas de gestão, permitindo que os mesmos dediquem mais tempo às tarefas inerentes à sua função. Os artigos da autora, em coautoria com Bezerra e Passador (2015) e Passador (2019), decorrem dessa mesma pesquisa.

O estudo conduzido por Kerchirne (2018) objetivou elaborar uma proposta de EGP para uma IFES. A partir do mapeamento feito por Oliveira *et al.* (2017), anteriormente referenciado, a autora faz um recorte daqueles EGPs que, dentre suas atividades, prestem auxílio administrativo na gestão de projetos e prospectem fontes de financiamento da pesquisa junto aos órgãos de fomento e outras organizações públicas e privadas, o que resultou em seis escritórios dos 20 mapeados, resultado ao qual foi acrescentado mais um por conveniência. A autora conclui que o “gerenciamento de projetos permite que se alcancem mais rapidamente benefícios como a captação de recursos, redução de retrabalho e de desperdício de tempo e recursos (KERCHIRNE, 2018, p. 67).

Novaes (2019) realizou um estudo de caso onde avaliou as dimensões de maturidade na gestão de projetos e programas de inovação de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) em comparação ao padrão estabelecido pelo *Project Management Institute* – PMI. Os resultados apontaram que, apesar do IF apresentar uma maturidade nivelada a outras

referências nacionais, a falta de um EGP, com pessoal capacitado e *software* específico para gestão de projetos, são pontos críticos para a melhoria dos indicadores de conclusão e qualidade dos seus projetos de inovação.

Alves (2019) comparou o desenvolvimento de projetos similares, a implantação do sistema de processo eletrônico, em duas instituições públicas federais de ensino e pesquisa, uma IFES e um IF. Apesar de ambas as instituições terem alcançado seus objetivos, a entrega dos sistemas dentro do prazo e em conformidade com as normativas legais, a existência de um EGP na IFES proporcionou alguns diferenciais que contribuíram para o processo, tais como a gestão visual do ciclo de vida do projeto, a gestão das comunicações e a alocação de uma equipe de TI exclusiva para desenvolvimento do produto. Já no IF um único gerente foi “responsável pela gestão do projeto e pela gestão técnica do produto final”, o que poderia ter representado “um fator de risco ao projeto” (ALVES, 2019, p. 84).

A análise dos estudos elencados demonstra a principal limitação das pesquisas relacionadas ao tema deste projeto: por se tratarem, em sua maioria, de estudos de caso, há dificuldade em generalizar as experiências relatadas para aplicação em contextos organizacionais diversos (GIL, 2002, p. 55), o que também acaba sendo uma das limitações desta pesquisa.

2.2 INSTITUIÇÃO OBJETO DO ESTUDO

Esta pesquisa foi realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), fundada em 1969 e localizada na planície costeira do Estado do Rio Grande do Sul. Em 1987, a Universidade assumiu como vocação institucional os ecossistemas costeiros e oceânicos (FURG, 1987). Assim, o estudo e a compreensão das inter-relações entre os organismos e o ambiente, incluindo o homem, passaram a nortear o desenvolvimento da universidade, bem como as políticas de ensino, de pesquisa e de extensão.

A instituição conta com quatro campi distribuídos em municípios do cordão litorâneo sul-rio-grandense e, no ano de 2020, ofereceu 67 cursos de graduação, sendo 63 cursos na modalidade presencial e quatro cursos na modalidade à distância (desenvolvidos em 28 polos de EAD), 25 cursos de pós-graduação *lato sensu* (oito cursos presenciais, seis EAD, nove residências médicas e duas residências multiprofissionais) e, com 34 programas de pós-graduação *stricto sensu*, dispunha de 29 cursos de mestrado acadêmico, cinco cursos de mestrado profissional e 14 cursos de doutorado, sendo três considerados pela CAPES como de

excelência (conceitos 6 e 7). No segundo semestre de 2020, a instituição contava com 9.490 alunos de graduação, 1.911 alunos de pós-graduação, 846 docentes do quadro permanente e 1.175 servidores técnicos-administrativos. (FURG, 2021)

Essa IFES é constituída por 13 Unidades Acadêmicas, onde são desenvolvidos anualmente diversos projetos de pesquisa, conforme indicado na Tabela 2.

Tabela 2 – Projetos de Pesquisa em execução, por Unidade Acadêmica

| UNIDADE ACADÊMICA / ANO | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| Centro de Ciências Computacionais - C3 | 34 | 48 | 60 | 55 | 53 | 56 |
| Escola de Enfermagem - EENF | 71 | 75 | 87 | 76 | 65 | 63 |
| Escola de Engenharia - EE | 44 | 47 | 51 | 54 | 43 | 47 |
| Escola de Química e Alimentos - EQA | 68 | 53 | 120 | 136 | 116 | 110 |
| Faculdade de Direito - FADIR | 21 | 39 | 33 | 41 | 52 | 59 |
| Faculdade de Medicina - FAMED | 58 | 59 | 71 | 73 | 39 | 40 |
| Instituto de Ciências Biológicas - ICB | 150 | 190 | 166 | 128 | 99 | 89 |
| Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - ICEAC | 52 | 51 | 44 | 70 | 72 | 75 |
| Instituto de Ciências Humanas e da Informação - ICHI | 65 | 88 | 96 | 106 | 90 | 112 |
| Instituto de Educação - IE | 37 | 43 | 59 | 61 | 73 | 78 |
| Instituto de Letras e Artes - ILA | 35 | 43 | 44 | 58 | 60 | 76 |
| Instituto de Matemática, Estatística e Física - IMEF | 50 | 63 | 73 | 79 | 72 | 88 |
| Instituto de Oceanografia - IO | 114 | 118 | 140 | 129 | 116 | 119 |
| TOTAL: | 799 | 917 | 1.044 | 1.066 | 950 | 1.012 |

Fonte: FURG (2021)

Além dos projetos de pesquisa, foco deste trabalho, outros tipos de projetos são realizados na instituição, tais como projetos de ensino, de extensão e cultura e projetos de desenvolvimento institucional. A partir de 2018, a Universidade implantou um sistema de informação próprio, denominado Sistema de Controle de Projetos – SISPROJ, a fim de auxiliar na gestão e viabilizar o mapeamento e acompanhamento interno e externo dos seus programas e projetos. O fluxo de cadastro de projetos no SISPROJ é regulamentado pela Instrução Normativa Conjunta PROGRAD/PROEXC/PROPESP nº. 01/2020.

No SISPROJ, os projetos são inicialmente cadastrados de acordo com o seu tipo, que está relacionado à sua ação principal: ensino, pesquisa, extensão, cultura, inovação tecnológica

ou desenvolvimento institucional. Isso faz que a gerência do projeto cadastrado fique com a pró-reitoria responsável pela gestão do tipo do projeto, de forma que um projeto de pesquisa é gerido pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESP, um projeto de ensino pela Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD e assim por diante. Em atenção ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, um projeto pode ter ações relacionadas, além de seu tipo principal. Um projeto de pesquisa, por exemplo, pode ter ações relacionadas de ensino, extensão, etc. Dessa forma, a gerência de um projeto é compartilhada por todas as Pró-Reitorias que gerenciam uma ação envolvida no projeto.

Além das Pró-Reitorias, o SISPROJ permite que a gerência dos projetos também se dê pela Unidade Acadêmica ou Administrativa na qual o coordenador é lotado e pela Fundação de Apoio à Universidade do Rio Grande – FAURG, caso o projeto seja executado pela fundação.

O SISPROJ gera o plano de trabalho dos projetos, documento que passa por diferentes instâncias de aprovação da Universidade, dependendo do tipo de projeto. A primeira aprovação é sempre da Unidade proponente, à qual o coordenador é vinculado. Em seguida, é necessária a aprovação da Pró-Reitoria correspondente. Caso o projeto preveja o estabelecimento de alguma avença, que são os “contratos em que a Universidade atue como contratada, convênios e demais instrumentos congêneres, firmados pela FURG” (FURG, 2017), o plano de trabalho segue para a Supervisão de Convênios da Diretoria de Planejamento - DIPLAN.

Além das informações científicas, exigidas em projetos acadêmicos (justificativa, fundamentação teórica, objetivos, metodologia, referências bibliográficas, etc.), no SISPROJ também são cadastradas as equipes dos projetos, com informações detalhadas para cada membro (se é interno ou externo à FURG, quais atividades desenvolve, qual a carga horária semanal e total, qual o período de atuação, se é remunerado com bolsa ou não) e os valores arrecadados e gastos no projeto (com detalhamento por rubrica de despesas). O sistema permite conhecer a distribuição da pesquisa entre as diversas Unidades Acadêmicas, os pesquisadores e Unidades mais atuantes, os projetos com maiores valores de recursos e quais as principais instituições parceiras e financiadoras de projetos na FURG, além de outros filtros que podem ser aplicados.

O sistema está em constante aprimoramento e novas funcionalidades vêm sendo a ele acrescentadas, conforme a necessidade da administração da Universidade. Em 2020 foi criada a aplicação de relatórios do SISPROJ, que devem ser apresentados ao encerrar o projeto, em um prazo máximo de 30 dias; em intervalo máximo de 6 meses entre submissões, quando em projetos via FAURG; ou em intervalo máximo de 2 anos entre submissões, quando em projetos

que se estendam por mais que esse período (FURG, 2020). Na aplicação de relatórios podem ser discriminadas informações sobre o público atendido, os objetivos e resultados alcançados, os produtos e os impactos gerados pela ação e se houve alguma mudança durante a execução do projeto.

O Centro de Gestão de Tecnologia da Informação – CGTI da FURG, que criou e mantém o SISPROJ, prevê que brevemente o SISPROJ seja um dos maiores sistemas de informação da Universidade, sendo a ele incorporados outros sistemas menores como, por exemplo, o Sistema de Controle de Bolsas – SISBOLSAS e o Sistema de Emissão de Certificados - SECERT.

3 METODOLOGIA

Para realizar uma pesquisa, é fundamental a adoção de métodos, uma vez que não há ciência sem a sua utilização. Método é definido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem o alcance do objetivo, delineando o caminho a ser seguido, identificando erros e amparando as decisões do cientista. (MARCONI; LAKATOS, 2018)

Para Gil (2002), o método é um caminho para se alcançar determinado fim, enquanto o método científico é um conjunto de mecanismos intelectuais e técnicos aplicados para se atingir o conhecimento.

Nessa perspectiva, a metodologia desse trabalho será apresentada a seguir.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem do presente estudo define-se como uma pesquisa qualitativa pois, usando o conceito de Creswell (2007), essa é a opção mais adequada quando se quer entender um conceito ou fenômeno pouco estudado.

Baseado na classificação da pesquisa proposta por Gil (2002), em relação aos objetivos, a presente pesquisa tem natureza exploratória, pois almeja “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 42). Para esse autor, a pesquisa exploratória busca aprimorar ideias ou descobrir intuições e, na maioria das vezes, envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que estimulam a compreensão.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, ainda segundo Gil (2002, p. 45), a primeira fase da pesquisa tem natureza bibliográfica, pois “baseada em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos. ”

A segunda etapa da pesquisa, por sua vez, adquire característica de levantamento, já que busca solicitar “informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”. O autor cita como vantagens do levantamento o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez para obtenção dos dados e a possibilidade de quantificar os resultados das variáveis estudadas. Dentre as principais limitações desse procedimento, ele salienta que o pesquisador deve atentar para o fato de que os dados coletados podem ser distorcidos pelas percepções dos sujeitos

pesquisados, que os fenômenos sociais entre os indivíduos não são estudados a fundo e que o levantamento é um retrato de um determinado momento, não apreendendo os processos de mudança (GIL, 2002, p. 50). Em relação ao procedimento adotado nessa etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com coordenadores(as) de projetos de pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande – FURG.

Para a realização da terceira fase da pesquisa foi realizada uma pesquisa documental no intuito de analisar a estrutura da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, através dos seus documentos constitutivos e regulatórios, com a finalidade de, juntamente com os resultados das fases anteriores, propor um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos para a instituição.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No presente estudo, a população compreendeu os(as) coordenadores(as) de projetos de pesquisa registrados no SISPROJ, em andamento e com recursos financeiros executados pela Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande – FAURG.

A amostra foi composta pelos(as) coordenadores(as) dos projetos de pesquisa que envolviam os maiores valores captados; tal critério justificou-se pelo fato de que esses projetos são os que, via de regra, necessitam de mais apoio administrativo para sua execução, por ter um número maior de procedimentos (contratações, aquisições, relatórios e prestações de contas) a fim de atingir seus objetivos e metas.

Levantamento realizado no SISPROJ no mês de setembro de 2021 resultou em 67 projetos executados via FAURG, que totalizaram R\$ 118.009.650,54, sendo que os 19 maiores projetos correspondiam a cerca de 90% desse total. Esses 19 projetos são coordenados por 13 docentes, que compuseram a amostra desta pesquisa. O resultado desse levantamento encontra-se no Apêndice A.

Dos 13 coordenadores contatados, oito aceitaram participar da pesquisa. Foram realizadas sete entrevistas; um coordenador estava em viagem fora do país e não foi entrevistado.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa foi realizada somente depois de registrada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da FURG (CEP-FURG), através do Parecer nº 5.248.720 (Anexo 1). O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE encontra-se no Anexo 2.

Os coordenadores dos projetos da amostra foram contatados por e-mail e/ou telefone e convidados a participarem da pesquisa, que se deu através de entrevistas semiestruturadas realizadas remotamente através do aplicativo ZOOM, gravadas e transcritas. O roteiro das entrevistas está descrito no Apêndice B. As entrevistas foram realizadas entre 15 e 30 de março de 2022 e duraram, em média, cerca de 60 minutos cada.

Como o instrumento precisou ser validado, foi realizado um pré-teste para avaliá-lo e garantir que o mesmo fosse capaz de trazer respostas que permitissem atingir os objetivos da pesquisa. Segundo Gil (2002, p. 120), para validação de uma entrevista deve-se “selecionar alguns indivíduos representativos do universo a ser pesquisado, os quais respondem às questões propostas” e, em seguida, “solicitam-se informações acerca das dificuldades encontradas para respondê-las”, principalmente em relação à clareza e precisão dos termos e a quantidade, forma e ordem das perguntas (GIL, 2002, p. 120-121). Como a amostra era pequena, a primeira entrevista realizada foi considerada como de validação. Após o término da mesma, foram feitos ao entrevistado os questionamentos sugeridos por Gil (2002). O entrevistado considerou todos os pontos da entrevista como adequados, sugerindo apenas a inserção de um cabeçalho, com a identificação da FURG e do PROFIAP, no convite encaminhado para a entrevista. Tal sugestão foi aceita e incorporada aos convites enviados aos demais coordenadores.

Ao analisar as informações colhidas das respostas do primeiro entrevistado, percebeu-se que as mesmas atendiam às necessidades da pesquisa, sendo dessa forma considerado o instrumento de pesquisa como válido.

A fim de fosse alcançada uma maior fluidez nas entrevistas, algumas perguntas da 1ª parte foram feitas em bloco, agrupando aquelas que mantinham relação entre si, permitindo que o entrevistado discorresse com mais liberdade sobre as questões levantadas. Assim, o primeiro bloco foi formado pelas perguntas 1, 2 e 3; a pergunta 4 foi feita separadamente; as perguntas 5,6,7 e 8 compuseram o segundo bloco; e as perguntas 9 e 10 foram apresentadas em separado. Na segunda parte da entrevista, todas questões foram apresentadas separadamente.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As informações obtidas da transcrição das entrevistas foram examinadas através da técnica de Análise de Conteúdo, a fim de investigar de que forma os(as) coordenadores(as) de projetos de pesquisa da FURG gerenciam seus projetos e qual a expectativa dos(as) mesmos(as) em relação à criação de um EGP na Instituição. Para Bardin (2016), a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Segundo a autora, não é apenas um único instrumento, mas sim uma gama de formas que se adapta à extensa área das comunicações, usadas para enriquecer a leitura e extrair conteúdo do objeto analisado.

Da análise das entrevistas, cotejada com as recomendações da literatura, foram retirados subsídios para construção e apresentação de um modelo de EGP adequado à FURG, descrito no Capítulo 5 – RECOMENDAÇÕES. Esse modelo foi apresentado a um grupo focal (*focusgroup*) formado por servidores com experiência no gerenciamento de projetos e na administração universitária, para avaliação crítica, a fim de validar o mesmo. Para Oliveira e Freitas (1998), os resultados obtidos com um *focusgroup* “são particularmente efetivos em fornecer informações sobre como as pessoas pensam, sentem ou mesmo permitem depreender a forma como agem em relação a um tópico”. Para formar esse grupo focal foram convidados o Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, o Diretor de Pesquisa e mais dois pesquisadores com a experiência requerida.

O Relatório Técnico Conclusivo, Apêndice C dessa dissertação, foi previamente enviado aos integrantes do grupo focal, para que os mesmos tomassem conhecimento da situação-problema, dos objetivos da pesquisa, da análise e diagnósticos feitos e das intervenções recomendadas, ao mesmo tempo em que foram apresentados os objetivos e mecanismos da validação. A reunião aconteceu no dia 27/04/2022, por meio do aplicativo ZOOM.

As recomendações do grupo focal concentraram-se no acréscimo de funções que o EGP-FURG pode desempenhar. As funções sugeridas foram:

- auxiliar os pesquisadores na interpretação dos editais das agências financiadoras, esclarecendo pontos importantes e dúvidas sobre os editais;
- analisar previamente, com o auxílio de comitês *ad hoc*, os projetos enviados para as agências de financiamento nos períodos de apresentação de propostas aos editais;
- desenvolver as competências dos técnicos da Universidade para executarem a gestão de projetos nas suas unidades acadêmicas, através de programas de capacitação;

- fazer a intermediação das relações entre as unidades acadêmicas, a FAURG e a PROPLAD, quando essa relação for referente aos projetos de pesquisa.

Todas as contribuições do grupo focal foram aceitas e incorporadas às funções recomendadas para atuação do EGP-FURG, descritas no item 5 – RECOMENDAÇÕES.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados da análise dos dados coletados, relacionando com o referencial teórico anteriormente apresentado.

Sempre que for feita referência a um coordenador, este será nomeado como “Coord.” seguido de um número de ordem, dado pela sequência das entrevistas realizadas, desta forma: Coord. 1,2,3, ..., 7. As transcrições foram editadas e condensadas para melhor compreensão.

Como dito anteriormente, dos 13 coordenadores contatados, oito aceitaram participar da pesquisa. Foram realizadas sete entrevistas; um coordenador estava em viagem fora do país e não foi entrevistado. O pequeno tamanho da amostra e a baixa taxa de resposta não podem, é claro, fornecer mais do que uma indicação de como os projetos de pesquisa são coordenados. As respostas, entretanto, foram unânimes em alguns aspectos, como se verá a seguir.

O primeiro bloco de perguntas compreendeu as seguintes questões:

1. Há quanto tempo o/a Sr./Sra. atua na Instituição?
2. Qual sua área de formação (graduação e pós-graduação)?
3. Como se deu a construção do seu conhecimento na coordenação de projetos de pesquisa?

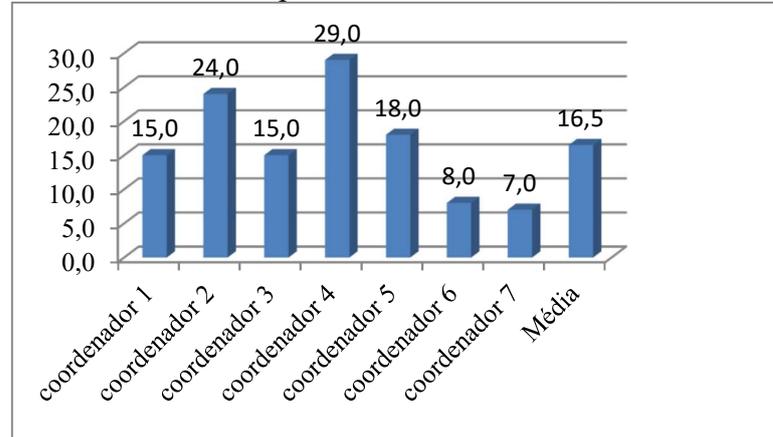
Das informações coletadas foi possível identificar que o coordenador mais antigo é servidor da FURG há 29 anos e o mais novo há sete anos. A média de tempo de atividade na FURG é de 16,5 anos. Na distribuição por gênero, quatro dos coordenadores entrevistados são do gênero masculino e três do gênero feminino.

Seis coordenadores são vinculados aos Programas de Pós-Graduação - PPGs da área de Oceanografia, tendo feito a graduação e/ou a pós-graduação nessa área. Estes PPGs são os únicos da FURG considerados pela CAPES como de nível de excelência (Conceitos 6 e 7): Oceanografia Biológica – PPGOB (Conceito 7), Oceanologia – PPGO (Conceito 6) e Aquicultura – PPGAQUI (Conceito 6). Cinco coordenadores são lotados no Instituto de Oceanografia - IO, um no Instituto de Ciências Biológicas – ICB e um no Centro de Ciências Computacionais – C3.

A maioria dos coordenadores aprendeu a gerenciar projetos na prática, participando de projetos coordenados por profissionais mais antigos ou já tendo, desde o início de sua carreira,

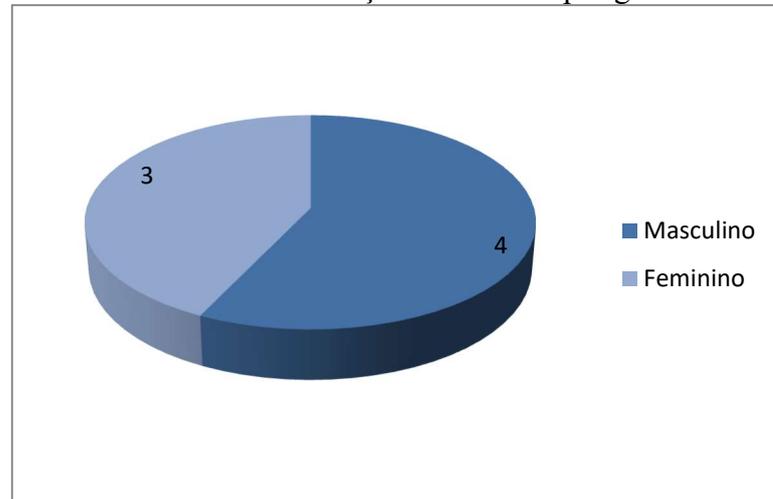
projetos sob sua própria coordenação. Destaca-se a experiência prévia do Coord. 6, que atuou em órgão federal financiador de projetos antes de fazer concurso para a FURG.

Gráfico 1 – Tempo de atividade na FURG, em anos



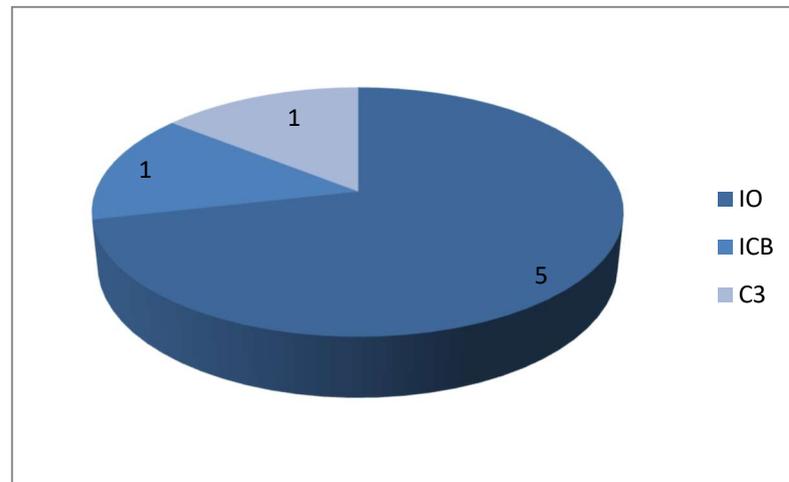
Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 2 – Distribuição da amostra por gênero



Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 3 – Distribuição da amostra por Unidade Acadêmica de lotação



Fonte: Dados da pesquisa.

A pergunta seguinte, de número 4, foi: Quais conhecimentos o/a Sr./Sra. considera importantes para a coordenação de projetos de pesquisa? Nas respostas dadas, os conhecimentos mais citados foram referentes às regras para aquisições, prestações de contas e elaboração de relatórios, que podem variar de acordo com o órgão financiador e com a entidade executora do projeto. Destaca-se a experiência do Coord. 4, que trabalha com uma carteira de projetos utilizando conhecimentos próprios de gestão de projetos, que fez um relato dos conhecimentos necessários para várias etapas do ciclo de vida de um projeto, desde a prospecção até seu encerramento.

Segundo o Coord. 1,

o pesquisador ele perde muito tempo do seu trabalho, do seu expertise, resolvendo pepino de gerenciamento de projetos, até mesmo quando tem fundação, tu tem que intermediar as coisas da fundação, não é só largar que a fundação resolve, a fundação compra mas te demanda esclarecimentos, então tu perde muito tempo, a gente poderia tá muitíssimo mais avançados nas nossas pesquisas, no nosso conhecimento científico se essa burocracia de gerenciamento de projetos não ficasse muito nas costas do professor.

O Coord. 2 afirma, ao se referir aos trâmites internos dos processos, que “o pesquisador não tem tempo para fazer isso, se ele faz isso ele deixa de fazer pesquisa”. Já para o Coord. 6,

o professor deveria se preocupar com a parte técnica e a universidade e a FAURG deveriam dar um aporte para essas outras questões. Eu acho que a gente acaba ficando com muitas dessas responsabilidades, acaba tendo que aprender de legislação, de gestão, de gestão de recursos humanos, por que a gente não tem esse aporte.

Na sequência das entrevistas, foi apresentado o segundo bloco de perguntas, composto pelas seguintes questões:

5. Como o/a Sr./Sra. gerencia atualmente seus projetos de pesquisa?

6. Como é feito o recrutamento, seleção e avaliação das equipes dos seus projetos?

7. É selecionado alguém para fazer a gestão dos projetos?

Também compunha esse bloco a questão de nº. 8, que perguntava “Quem faz a interlocução com a Fundação de Apoio em relação às questões administrativas do projeto (aquisições, contratações, relatórios, prestação de contas, etc.)? ”, se a resposta à questão 7 fosse negativa, ou “Quais atividades essa/s pessoa/s desenvolve/m? ”, caso fosse positiva.

Das respostas dadas foi possível constatar que, de um modo geral, a montagem das equipes de trabalho é dependente de dois fatores: da natureza do projeto e das exigências dos órgãos financiadores e executores. Segundo o Coord. 1, *“monto uma equipe baseado nos objetivos e chamo os colegas de laboratório e de outros laboratórios pra cada um ficar com sua função dentro do projeto”*. O Coord. 3, por sua vez, afirma que *“a equipe de professores do projeto já é definida na concepção da proposta, de acordo com o que a gente tá propondo fazer, essa equipe comporta essas especialidades”*.

Os discentes que atuam nos projetos são selecionados através de edital ou por já fazerem parte de equipes/laboratórios que compõe os projetos. A maioria dos coordenadores relata que fazem edital de seleção para as bolsas que os projetos oferecem, entretanto destaca-se a avaliação de que nem sempre o edital seleciona a pessoa mais apropriada para a função requerida, pois os critérios objetivos podem não refletir a capacitação para a tarefa.

Para o Coord. 1 *“pro CNPq a gente não precisa ter aquilo que os órgãos de controle nos pedem aqui, de ter um edital amplamente divulgado, ali tu queres o cara que encaixa naquele viés, às vezes tu conhece um aluno em sala de aula que é o cara pra fazer aquilo (...)”*.

O Coord. 7 relatou que

tivemos que fazer seleção, por uma exigência do gestor do recurso que é a FAURG, e algumas experiências não foram bem sucedidas, acaba que o currículo da pessoa, as características objetivas que você tem pra selecionar elas não traduzem a prestação de serviço que aquele contratado vai realizar.

O Coord. 5 relata que o recrutamento começa na sala de aula, passando pela iniciação científica e progredindo para a pós-graduação, e que as equipes dos projetos sempre têm TCCs, dissertações e teses vinculadas ao projeto.

Quando questionados se nas equipes dos projetos havia pessoas contratadas para executar as tarefas administrativas, a resposta positiva foi unânime. O fato de que foram entrevistados os coordenadores dos maiores projetos em volume de recursos captados para a pesquisa e executados pela FAURG pode ser um motivo para essa unanimidade. Para além desse motivo, os Coords. 2 e 7 relataram que a contratação de uma pessoa específica para a gestão administrativa foi uma exigência do órgão financiador e da fundação executora, respectivamente.

Apesar de todos os coordenadores contarem com pessoas auxiliando-os na gestão dos projetos, pôde ser identificada uma disparidade nos perfis e nos tipos de vínculo dessas pessoas. Com o Coord. 1 trabalha uma profissional autônoma, sem vínculo com a universidade, financiada por uma ONG estrangeira e que desempenha atividades científicas e administrativas:

Os projetos federais não permitem que contrate pessoas para fazer serviços burocráticos, é tudo bolsa, porque eles entendem que é a contrapartida institucional, qualquer aquisição é com o setor de compras da universidade, por exemplo. Os projetos de fomento com recursos privados já permitem contratar via CLT. Muitas coisas era eu que resolvia com a FAURG, outras eu passava para algum colega ou pra laboratorista que não é servidora da FURG, é uma pessoa que trabalha com a gente desde o final dos anos 90, início dos anos 2000, com bolsa da Yaqu Pacha, que é uma ONG alemã que mantém ela no laboratório, paga uma bolsa pra ela lá da Alemanha, pra ela cuidar de várias coisas dentro do laboratório, mas ela não tem vínculo empregatício, é autônoma, ela trabalha 20h em alguns projetos nossos, em atividades administrativas e de técnica de laboratório, ela organiza a coleção, organiza material, dá o apoio logístico para as pessoas fazerem seus trabalhos. E ela faz também a interlocução com a FAURG nos projetos que a gente tem.

Já no projeto do Coord. 2, financiado pela Comunidade Europeia, é exigida a figura do gerente de projeto:

... esses projetos do exterior, eles fazem questão que tu tenhas um administrador de projeto, você tem que ter a figura do gerente de projeto, e é esse gerente de projeto que cuida de todos os detalhes, o coordenador do projeto só faz pesquisa e claro, ele tem que dar aval, algumas autorizações, mas o próprio administrador de projeto tem autoridade para gastar o dinheiro pra gerenciar o projeto.

Com o Coord. 3 trabalha uma pessoa sem vínculo com a Universidade, em regime de tempo integral (40h semanais).

A questão do pessoal administrativo, como eu tenho essa pessoa que trabalha comigo há muito tempo, já na concepção do projeto e no dimensionamento do orçamento eu costumo já incluir esse custo, porque se eu fosse fazer a parte administrativa atualmente eu não conseguiria executar a parte científica porque a coisa tá num nível tal de burocratização que é impossível. Essa pessoa que trabalha comigo ela trabalha 8 horas por dia atendendo as demandas burocráticas para compras, pra prestação de contas e relatórios resumidos, coisas que tem que ir pro sistema, enfim é tempo integral.

O Coord.4, que gerencia uma carteira de projetos, afirma que “*toda a parte de recursos humanos é da carteira*” e que divide a equipe de acordo com as necessidades de cada projeto, citando como benefícios desse procedimento:

Primeiro, eu consigo botar um gestor de projetos em mais de um projeto, eu aumento a remuneração, a concorrência com o mercado nessa área é grande. Segundo, eu fico menos sensível à oscilação dos projetos, não fico dependente de só um projeto, tem o membro que não dá certo em um eu consigo colocar ele em outro, tem problemas de incompatibilidade entre as pessoas.

Quem auxilia o Coord. 5 nas atividades administrativas dos projetos sob sua coordenação é a técnica-administrativa da universidade que trabalha no laboratório com ele.

Em relação às solicitações, eu coordeno os projetos, mas tenho o apoio da técnica do laboratório, que fez mestrado e doutorado comigo (...) já há algum tempo tá trabalhando comigo. Ela é membro integrante do projeto da Petrobrás, p.ex. Eu sempre incluo ela como técnica administrativa do projeto. Então o aluno que tá vinculado ao projeto da Petrobrás, ele precisa de um reagente, ele comunica ela e ela faz a interlocução com a FAURG, ela me comunica e a gente vê quanto tem lá de recurso e ela faz a interlocução com as meninas lá da FAURG. Ela compra os equipamentos, vai lá no patrimônio, faz o tombamento, então eu tenho esse apoio muito forte, que me ajuda muito na parte administrativa dos projetos, divide um pouco essas tarefas, eu gerencio o recurso, ela tem acesso ao que tem de recurso, e toda parte de manutenção e compra de equipamentos e materiais do laboratório fica nas mãos dela. E eu fico mais vinculado na parte científica e ela também fica na parte científica e mais na parte administrativa.

O Coord. 6 fez um relato mais abrangente no tempo, informando que nos seus primeiros projetos de pesquisa, ainda quando era professor substituto, quem fazia a parte administrativa dos projetos era um técnico da FURG, sem experiência nem remuneração, pois todos faziam parte da contrapartida da Universidade. A partir do momento que os projetos cresceram em valor e volume de trabalho, passaram a prever o pagamento de bolsas para gestão do projeto. Inicialmente foi um professor substituto, sem experiência na área administrativa, e

posteriormente os projetos passaram a ser geridos por professores da área de Administração. No projeto atual, além desses professores, a coordenação do projeto conta com outras pessoas, contratadas pela CLT e bolsistas de IC, que desempenham diversas atividades administrativas no projeto, tais como comunicações, informática e gestão do acervo documental.

Hoje (...) eu tenho uma condição de coordenadora muito mais tranquila. Além dessas duas pessoas que são restritas à parte administrativa e financeira, eu tenho outras duas pessoas que fazem assessoria técnica, me ajudam no gerenciamento do projeto, que fazem mais a interface com a parte técnica. As duas administrativas fazem a relação com a FURG e a FAURG, o SISPROJ, encaminhar as coisas pro IO, para a PROPESP, setor de convênios. (...) Além disso, na parte da coordenação geral eu tenho um técnico de informática, pra dar apoio a toda parte de informática do projeto, e tenho uma menina que lida com o acervo do projeto, a gente precisa ter todo o acervo organizado, a gente faz muita análise documental e a gente produz muitos documentos, então o acervo é organizado, numerado, tudo que é entrevista depois é transcrição que fica organizada em acervo, para que não tivesse perda de dados.

O Coord. 7 relata que, em outro grande projeto que ele tem executado por uma fundação do Estado do Rio de Janeiro, foi exigida a contratação de um gestor de projetos para fazer a interface entre todas as instituições envolvidas no projeto e o executor. Por outro lado, no projeto “*que é executado pela FAURG, toda a documentação, solicitação para pagamento, contratação, seleção, tudo sou eu que faço.*”

No projeto que é executado pela FAURG, toda a documentação, solicitação para pagamento, contratação, seleção, tudo sou eu que faço. A FAURG procede com as questões que envolvem o recurso, p.ex., ela pega os três orçamentos, entra em contato com a empresa que tem o menor valor, compra e nos entrega o item. Eu pego todos os documentos, passo pra FAURG, a FAURG confere os documentos, faz o contrato, fala comigo, eu chamo o bolsista, ele vai lá e assina o contrato e a FAURG faz o pagamento todo mês. Então tem uma gestão compartilhada, eu faço os pedidos e a FAURG executa os pedidos.

A pergunta seguinte foi sobre a capacitação dessas pessoas que executam as tarefas administrativas nos projetos de pesquisa. A pergunta específica foi: Essa/s pessoa/s possui/em alguma capacitação na área de gerenciamento de projetos?

O Coord. 1 respondeu que a pessoa que trabalha com ele tem graduação em Ciências Sociais, não tendo capacitação específica em gerenciamento de projetos. Os Coords. 2 e 3 utilizam os serviços da mesma pessoa, que tem graduação em Administração e muita experiência em gerenciamento de projetos, pois desenvolve há vários anos essa atividade. O Coord. 2 afirma que

ela é formada em administração na FURG, o TCC dela foi vinculado a gerenciamento de projetos de pesquisa, é uma pessoa que realmente se envolveu nessa área e que conhece muito bem o funcionamento das agências, o funcionamento da FURG, o funcionamento da FAURG, então é realmente uma pessoa muito apta.

O Coord. 4 relata que cada etapa do projeto tem pessoas específicas, atuando com a capacitação necessária.

Para cada etapa de um projeto de desenvolvimento tecnológico a gente tem pessoas específicas. Hoje a gente tem um pessoal só para prospecção, prospector, vendedor, negociador. Tem o pessoal que está só no financeiro. A gente usa o jurídico da FAURG. A gente tem o escritório de projetos do C3 fazendo o acompanhamento e gestão de risco. Cada uma dessas etapas tem um coordenador, que é um professor da coordenação do iTec. Comunicação e marketing não têm coordenador porque a gente usa o serviço da SECOM. Prospecção a gente tem um coordenador, financeiro a gente tem um coordenador, gestão da carteira a gente tem um coordenador e um coordenador de recursos humanos, todos professores do C3, mas abaixo deles existem pessoas contratadas com a capacitação necessária.

A laboratorista que trabalha com o Coord. 5 teve toda sua formação acadêmica orientada por ele (IC, mestrado e doutorado) e que “*ela acabou aprendendo na prática*” a gerenciar os projetos. O Coord. 5 considera que “*talvez a gente precisasse de alguma coisa mais profissional nessa área, mesmo porque às vezes a gente vai muito pela intuição. Vou perguntar para ela se já sentiu essa necessidade de se capacitar.*”

O Coord. 6 afirma que as pessoas responsáveis pela gestão do projeto “*são professoras da área de administração, mas não sei se elas têm alguma capacitação específica nessa área.*”

O Coord. 7, que faz a gestão de seu projeto junto à FAURG, não tem capacitação na área.

Quando questionados se as equipes dos projetos têm conhecimento e/ou utilizam algum manual de boas práticas de gerenciamento (como por exemplo, o Guia PMBOK) e se utilizam algum *software* de gerenciamento (como *MS Project* ou outro), os Coords. 4 e 6 utilizam ferramentas específicas de gerenciamento de projetos

O Coord. 4 relata que a equipe desenvolveu uma ferramenta de CRM¹ para o controle de prospecção. Os gerentes de projetos, por sua vez, usam o TRELLO, “*que mantém o status*

¹ CRM é a sigla para **Customer Relationship Management** ou Gestão do Relacionamento com o Cliente, que é usada para designar todo sistema ou software desenvolvido para fins de cadastro, controle e gestão dos chamados “pontos de contato” de um negócio com seus clientes. Fonte: <https://fia.com.br/blog/crm/>

de todos os leads que entram, desde a entrada até o final do projeto”. Para o controle dos pedidos encaminhados à FAURG, é utilizado o MSProject.

O Coord. 6 utiliza a versão gratuita do software ASANA:

A gente fez uma estrutura de pequenas equipes em paralelo, senão não caberia na versão gratuita, a gente fez um arranjo e a equipe usa esse. A gente define atividades, tarefas, quem tá envolvido com a tarefa, prazo. A gente ia adquirir o MSproject mas o custo era muito alto para o projeto ...

Os demais coordenadores relatam o uso de planilhas e o preenchimento de formulários on-line das agências de fomento, além de aplicativos para arquivamento em nuvem de documentos, porém nada específico para a gestão de projetos.

A segunda parte da entrevista iniciou com o seguinte questionamento: Quais características da organização pública afetam o desenvolvimento de projetos de pesquisa? De que forma? As respostas dos coordenadores à essa questão concentraram-se na burocracia e no engessamento decorrentes da aplicação da legislação e da fiscalização pelos órgãos de controle.

O Coord. 1 afirma que “o pesquisador deveria ter uma margem de autonomia pra poder definir algumas coisas, até pensando no bom uso do recurso público”, usando como exemplo a seleção de pessoal através de edital, o que nem sempre é a melhor forma.

O Coord. 2 cita a demora decorrente dos processos de compras públicas como um entrave para o desenvolvimento de projetos de pesquisa:

A agilidade da utilização do recurso é fundamental, principalmente se o projeto tem uma vida útil de 24 meses ou de 36 meses. Quando você recebe o dinheiro você tem que gastar em 6 meses pra poder fazer a pesquisa.

Também faz referência à necessidade de apresentar distintos relatórios, com prazos e formatos diferentes, para cada um dos entes envolvidos, sendo que todos os relatórios tratam do mesmo objeto. Por fim, cita a burocracia para aprovação de um projeto de pesquisa, que precisa passar por diversas instâncias, e a obrigatoriedade de que qualquer alteração de plano de trabalho precisa passar novamente por todas as aprovações. Conclui afirmando que “os procedimentos administrativos que já existem no serviço público pra outras finalidades são utilizados também pra projetos de pesquisa, e eles não são adequados.”

O Coord. 3 concentra sua resposta na aprovação do plano de trabalho e das alterações, referindo que “ao longo de um projeto de pesquisa de 3 anos, por exemplo, a gente tem que fazer alterações nesse plano diversas vezes, porque as necessidades da equipe elas vão

mudando.” Afirma que as aprovações são “*um processo lento, que a gente consegue acelerar batendo de porta em porta, se eu fosse esperar o tempo usual das coisas acontecerem na universidade seria totalmente inviável, perderia todos os prazos de renovação.*”

O Coord. 4 afirma que a pesquisa brasileira acaba não resolvendo os problemas do país porque falta prospecção, entender e descrever o que a sociedade realmente precisa. Traça um paralelo entre a estrutura que a Universidade dispõe para a formação de recursos humanos, através do ensino, com a estrutura, física e jurídica, disponível para a geração do conhecimento através da execução de projetos de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico, relatando que na sua Unidade Acadêmica

... eu tenho uma secretaria, eu tenho uma administradora, eu tenho um técnico de laboratório, eu tenho o setor de compras da universidade, eu tenho um setor de viaturas, que rodam em função da formação, mas não rodam em função do conhecimento.

O Coord. 5 foca sua crítica nos relatórios, afirmando que há “*um descompasso entre o prazo dos relatórios que tenho que apresentar para o financiador e para a FURG*”.

O Coord. 6 cita a lentidão dos trâmites internos da FURG como um obstáculo para o desenvolvimento de projetos de pesquisa, fazendo a ressalva de que a criação do SISPROJ melhorou o processo. Outra crítica é referente à necessidade de que o Diretor da Unidade Acadêmica aprove tudo:

O conselho do instituto já me definiu como coordenadora então sou eu quem vou responder se eu estiver fazendo algum mau uso e não o diretor, como é que o diretor sabe como que eu uso, ele está se co-responsabilizando por algo que a responsabilidade é do coordenador. [Isso decorre] de uma coisa que é cultural, da cultura brasileira, que a gente tá sempre sendo trancado, como se a gente fosse desonesto, por que no fim é isso, então precisa de alguém acima de mim (...) ir lá assinar”.

Por fim, salienta que a falta de uma regra única para a execução de projetos é um entrave, mesmo entendendo “*que de acordo com o financiador algumas coisas vão mudar, mas a sensação é de que muda muito de um para outro ou de uma hora pra outra, que ainda é tudo muito personificado nas pessoas que estão na linha da gestão*”.

O Coord. 7 foca sua crítica no engessamento da distribuição dos recursos pelas rubricas do plano de trabalho do projeto, entrave também apontado pelos demais coordenadores. Para ele, a administração pública parece não entender que

... projetos são projetos, não são serviços já executados. Projeto na minha visão é algo que você tenta entender o futuro e como vai se dar o desenvolvimento de alguma atividade, mas nem sempre acontece dessa forma. Acho que é necessária uma certa flexibilidade pra que o gestor do projeto possa escolher não comprar um computador e botar gasolina para que se faça uma amostragem, claro que tudo com justificativa, com plausibilidade.

Outra característica dos órgãos financiadores e executores, criticada pelo Coord. 7, é “o pressuposto de que o gerenciador do projeto quer tirar vantagem”, desconfiança essa que considera ser “uma questão política”. Conclui sua análise afirmando que:

poderia se ter regras mais claras que permitissem o desenvolvimento das atividades de pesquisa de forma mais facilitada. Eu falo isso porque a gente sabe que no exterior é assim, nos países que tem um grande desenvolvimento científico não é tão amarrado, tão engessado a utilização de recursos.

Na questão seguinte, foi apresentada aos coordenadores uma lista com algumas das funções que um EGP pode desempenhar nas organizações, adaptada a partir das funções elencadas por Prado (2000), e solicitado a eles que as classificassem em uma escala tipo Likert de (1) a (5), onde (1) é um aspecto pouco relevante e (5) é um aspecto muito relevante, quais funções eles gostariam que fossem oferecidas pela instituição. As funções apresentadas e os resultados da consulta foram os seguintes:

a) busca de editais e de outras fontes de financiamento da pesquisa: dos sete coordenadores entrevistados, cinco consideram a busca de editais e de outras fontes de financiamento da pesquisa como uma função importante a ser desempenhada por um EGP da universidade, atribuindo notas 4 e 5 da escala à função. Apenas um coordenador a considera irrelevante, justificando que essa função deve ser responsabilidade do pesquisador.

b) suporte na elaboração de propostas: quatro coordenadores consideram essa uma função relevante, dois coordenadores deram resposta indiferente e um coordenador considera irrelevante. Destaca-se a ressalva, feita por aqueles que deram conceitos menores na escala, que são pesquisadores experientes e que, para pesquisadores com menos experiência, essa pode ser uma função importante.

c) interlocução com outros setores, visando agilizar processos administrativos: função melhor conceituada pelos entrevistados, refletindo a opinião de que a burocracia é um dos maiores entraves ao desenvolvimento de projetos de pesquisa. Seis dos sete entrevistados concederam notas 4 e 5 para a função.

d) criação e manutenção de metodologias, regulamentos e padrões: função importante para 5 coordenadores. O coordenador que avaliou mais baixo considerou que *“já há muitas regras para serem seguidas”*.

e) treinamento das equipes para gestão dos projetos: quatro coordenadores avaliam como muito relevante a função (nota 5) enquanto dois a consideram pouco relevante.

f) auditoria e fiscalização de projetos: apesar de três coordenadores considerarem como uma função relevante, essa foi a que teve avaliação mais baixa dentre as apresentadas, pois dois coordenadores concederam nota 1, o que parece refletir a reclamação recorrente sobre a necessidade de apresentar diferentes relatórios, inclusive para os fiscais de projetos.

A tabela 2 apresenta o resultado numérico das funções, na opinião dos coordenadores entrevistados.

Em seguida, foi questionado aos coordenadores se haveria, além das funções elencadas anteriormente, alguma outra função que eles considerassem importante para o desenvolvimento e execução de projetos de pesquisa a ser oferecida pela Instituição. Dentre as sugestões de outras funções que o EGP da universidade poderia oferecer, foram citadas:

- suporte na execução financeira e na prestação de contas dos projetos (Coords. 1, 2 e 5);
- suporte na elaboração de relatórios (Coord. 1);
- gestão de pessoal (Coord. 2);
- agilizar os processos de aquisição, através da busca pelos três orçamentos que os processos licitatórios exigem (Coord. 3);
- fazer a prospecção das demandas da sociedade, para conhecer os problemas que precisam ser resolvidos (Coord. 4);
- manter um portfólio de projetos atualizado, por área do conhecimento (Coord. 6);
- suporte nos projetos internacionais, para integração destes às estruturas da instituição (Coord. 7) e para interpretação e elaboração de documentos em língua estrangeira (Coord. 3).

Tabela 3 – Respostas dos coordenadores às funções de um EGP

| Aspecto | Coord.1 | Coord.2 | Coord.3 | Coord.4 | Coord.5 | Coord.6 | Coord.7 | Média |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| a. | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4,14 |
| b. | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3,85 |
| c. | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4,28 |
| d. | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4,00 |
| e. | 2 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3,85 |
| f. | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 3,14 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao encerrar as entrevistas, foi deixado aberto o espaço para que os coordenadores fizessem mais algum comentário que julgassem necessário. As manifestações feitas foram no sentido de cumprimentar o autor pela pesquisa e afirmar que a consideravam importante, pois *“acho que tu vais levantar pontos que são fundamentais, e que são pontos que não afetam só o meu trabalho, mas afetam a todos”* (Coord. 3) e *“é uma evolução que a gente precisa passar, precisa evoluir nesse aspecto”* (Coord. 7). Na opinião do Coord. 2

a gente vê a evolução significativa que tá tendo a parte da pesquisa dentro da universidade, e a gente precisa começar a ser um pouco mais profissional em relação à isso, e eu acho que o escritório vem justamente atender essa necessidade.

Ao confrontar as respostas que os coordenadores de projetos de pesquisa forneceram com as fontes utilizadas para embasar essa pesquisa, foi possível identificar que a principal dificuldade apontada pelos coordenadores para a execução de projetos, a burocracia e o engessamento dos processos administrativos, encontra respaldo na literatura. Essa constatação encontra amparo na afirmação de Junqueira (2017, p. 28), de que

um pesquisador gasta, em média, 33% de seu tempo para resolver problemas burocráticos que incidem, principalmente, sobre a compra de materiais, bens e insumos utilizados nos laboratórios das instituições de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica.

Sobre a fiscalização dos projetos, Alves (2019, p. 28) considera que

os projetos da área pública estão sujeitos aos órgãos de controle governamentais, à exposição mais evidente na imprensa e à cobrança dos próprios beneficiários do serviço público, resultando em maior comprometimento dos administradores públicos com essas demandas. Todo esse conjunto de partes interessadas no projeto resulta em diversos objetivos a serem levados em conta nos projetos do setor público.

Os entraves para aquisição e contratação de bens e serviços, relatados pelos entrevistados, foram também identificados na pesquisa de Carvalho (2013, p. 63), que afirma:

Os contratos e aquisições ocasionam atrasos devido à excessiva burocracia exigida para realização dessas atividades no setor público. O processo é estendido por longos procedimentos de interpretação e análises de conformidade, exige uma papelada expressiva, originada de vários departamentos descentralizados, além de muitas assinaturas e vistos.

A gestão dos recursos humanos nas organizações públicas é outro entrave para o desenvolvimento de projetos nas IFES identificado na literatura (CARVALHO, 2013; KERCHIRNE, 2018). Para além das dificuldades legais, Novaes (2019, p. 76) considera a gestão dos recursos humanos um dos riscos a ser considerado no planejamento dos projetos, na medida em que pode “de algum modo interferir ou até impedir a conclusão dos projetos”, como consequência da “fragilidade nas equipes de projetos advindas de fatores relacionados aos bolsistas, como mudança de bolsista” e “dificuldades de relacionamento entre o gerente de projeto e o(s) bolsista(s)”.

Junqueira e Passador (2019, p. 1181) afirmam que o escritório de gestão de projetos “é uma das vias para alcançar o sucesso do projeto e a maturidade da gestão de projetos.” De acordo com essa visão, “um escritório mais maduro tende a usar ferramentas, técnicas e práticas com maior frequência, de modo mais consistente e com melhor gestão.” Contraditoriamente, o uso de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos por parte dos coordenadores de projetos de pesquisa da FURG parece ser mais uma escolha pessoal, dependente do conhecimento do sujeito a respeito dessas técnicas e ferramentas, do que uma estratégia institucional utilizada para alcance dos objetivos dos projetos, não apresentando relação direta com o tempo de exercício da função e da experiência acumulada dos coordenadores.

Em relação às funções e atividades que os coordenadores gostariam de encontrar em um EGP institucional, as respostas apresentaram o seguinte resultado, por ordem de relevância:

1. interlocução com outros setores, visando agilizar processos administrativos.
2. busca de editais e de outras fontes de financiamento da pesquisa.
3. criação e manutenção de metodologias, regulamentos e padrões.
4. suporte na elaboração de propostas e treinamento das equipes para gestão dos projetos.
5. auditoria e fiscalização de projetos.

Como dito anteriormente, a função melhor conceituada pelos coordenadores parece ser reflexo da opinião de que a burocracia é um dos maiores entraves ao desenvolvimento de projetos de pesquisa, o que também pode ser aplicado para a função considerada menos relevante, considerada mais uma burocracia. Para Carvalho (2013, p. 121) “a burocracia representa o grande entrave dos projetos”.

5 RECOMENDAÇÕES

De acordo com o exposto anteriormente, o gerenciamento de projetos no âmbito das instituições públicas de ensino e pesquisa ainda é um campo pouco estudado (CARVALHO, 2013). Ainda segundo Carvalho (2013, p. 35):

O investimento em projetos, que resulta na crescente implantação de PMOs no Brasil e no mundo, ocorre devido à necessidade de melhoria no desempenho dos projetos da organização, provocada em decorrência de fatores internos (alterações de ordem tecnológica, conflitos e problemas gerenciais persistentes) e externos (mudanças na legislação e nos fatores econômicos, pressão dos concorrentes e preferências do consumidor).

Estudo conduzido por Junqueira e Passador (2019, p. 1185), por sua vez, identificou que a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos em uma IES

deve contribuir para o sucesso de um projeto de pesquisa científica (...) de modo que o cientista seja poupado de tarefas burocráticas, para que dedique seu tempo a outras tarefas, um resultado esperado do ponto de vista do marco teórico.

Nesse sentido, e visando alcançar o objetivo geral dessa pesquisa, recomenda-se inicialmente que o Escritório de Gerenciamento de Projetos da FURG seja criado dentro da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPESP, a fim de que a vinculação a essa unidade administrativa dê ao escritório a autoridade formal para atuar sobre todos os projetos de pesquisa da instituição. Para Carvalho (2013, p. 41-42):

O apoio da alta administração mostra-se tão importante quanto o alinhamento estratégico para o sucesso da implantação. O alto escalão da organização precisa reconhecer o valor e o impacto do gerenciamento formal de projetos no desempenho institucional para que a estrutura possa existir e mostrar efetivamente os resultados.

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESP integra a Reitoria e tem por objetivo promover o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, e do ensino de pós-graduação, articulando-o com os demais níveis e modalidades da educação, em consonância com o Estatuto e Regimento Geral da Universidade, visando à produção e divulgação do conhecimento e aprimoramento das condições da formação técnica, humanística e cidadã dos estudantes. Procura também incentivar a criação de uma mentalidade de pesquisa nos alunos de graduação, através de um Programa Interno de Iniciação Científica (EPEC) e o Programa de Iniciação Científica desenvolvido em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento

Científico e Tecnológico (CNPq), com a Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

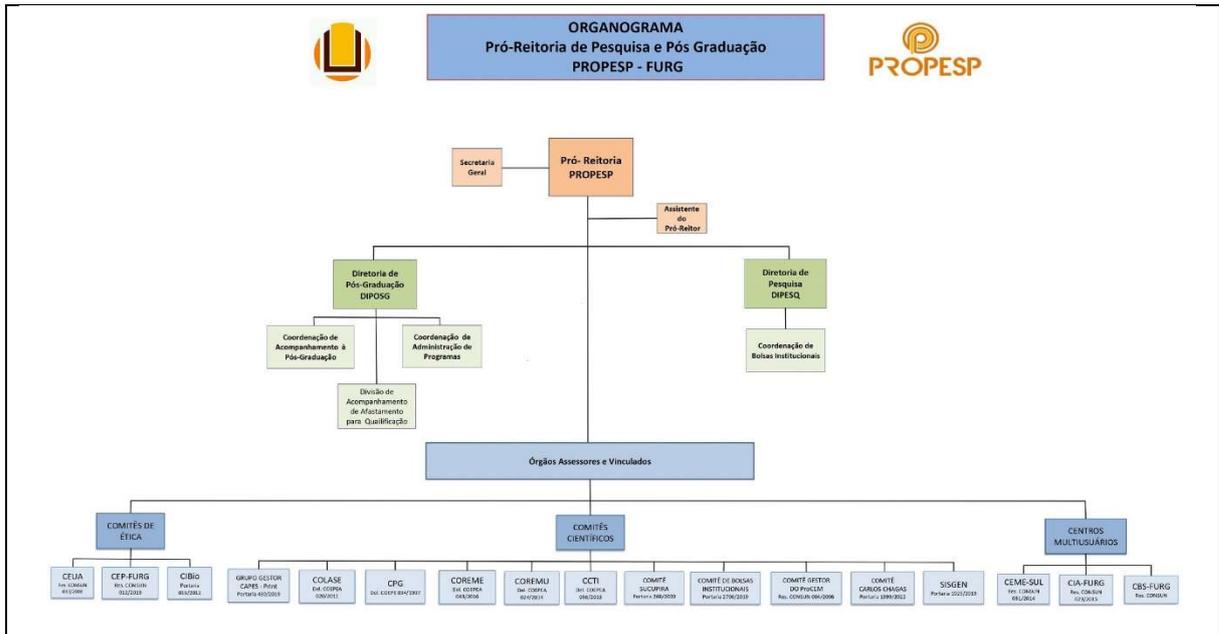
Entre as atribuições que competem a PROPESP, previstas no Art. 23 do Regimento Geral da Universidade, estão: propor ao COEPEA o regulamento geral dos cursos de pós-graduação; supervisionar a aplicação das normas vigentes sobre a organização e funcionamento da pesquisa, da inovação tecnológica e da pós-graduação; propor e emitir parecer sobre convênios ou outras formas de cooperação que visem ao desenvolvimento das atividades da Pró-Reitoria; estabelecer o planejamento das atividades de capacitação em nível de pós-graduação dos servidores da Universidade, em conjunto com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP; assinar os atestados e certificados de cursos de pós-graduação; elaborar o Plano de Ação da PROPESP; delegar competências nos limites de suas atribuições; e planejar, coordenar e supervisionar as atividades desenvolvidas por suas Diretorias e órgãos vinculados da Pró-Reitoria.

A PROPESP conta com 13 servidores técnicos-administrativos em educação, assim distribuídos: cinco servidores atuam na Diretoria de Pós-Graduação – DIPOSG, duas servidoras na Diretoria de Pesquisa – DIPESQ, um servidor na secretaria-geral e um servidor como assistente do Pró-Reitor. Além desses, quatro servidores são lotados nos centros multiusuários vinculados à PROPESP, o Centro de Microscopia Eletrônica do Sul (CEME-SUL) e o Centro Integrado de Análises da FURG (CIA-FURG). A PROPESP também conta com a atuação de cinco docentes em cargos de direção: o Pró-Reitor, os diretores de pós-graduação e de pesquisa e os coordenadores de acompanhamento da pós-graduação (DIPOSG) e de bolsas institucionais (DIPESQ).

A estrutura organizacional da PROPESP pode ser observada através do organograma apresentado na Figura 1.

Diante da atual política de pessoal do governo federal, que não permite antever, em curto prazo, acréscimo de servidores nem de funções gratificadas, sugere-se que a Coordenação de Bolsas Institucionais - CBI da DIPESQ seja transformada em Coordenação de Projetos, a qual assumirá as funções da CBI além daquelas que serão sugeridas a seguir, típicas de um EGP. Nessa Coordenação de Projetos deverão atuar um(a) coordenador(a) e as duas servidoras da DIPESQ.

Figura 1: Organograma da PROPESP



Fonte: PROPESP/FURG (2022).

Em relação às atribuições do EGP-FURG, deve-se levar em consideração que a FURG é uma instituição com estrutura departamentalizada, ou seja, existem unidades dentro da organização que desempenham atividades específicas, a fim de melhorar sua eficiência operacional por meio da especialização e do desenvolvimento de atividades relacionadas entre si. Assim, por exemplo, o escritório não deve ter como uma de suas funções fazer prestação de contas de projetos, pois essa é uma tarefa que cabe à Diretoria de Administração Financeira e Contábil – DAFC; da mesma forma, todas as aquisições e contratações da Universidade são realizadas pela Diretoria de Administração de Materiais – DAM, estando qualquer outra unidade da instituição impedida de fazer diretamente essas tarefas. Quando os projetos são executados pela FAURG, é a Fundação quem realiza esses procedimentos específicos de aquisições e prestação de contas, independentemente das unidades da Universidade, devendo enviar um relatório para a Universidade ao final da execução.

Essa limitação organizacional impede que o escritório de projetos atenda aos principais anseios dos coordenadores entrevistados: suporte na execução financeira, na prestação de contas dos projetos, na elaboração de relatórios e na busca de cotações para aquisições, dentre outras atividades citadas.

Além disso, um escritório de projetos situado no nível de uma Pró-Reitoria deve atender a todos os projetos da instituição. Mesmo que fosse possível executar as tarefas dos departamentos especializados em paralelo, a estrutura física e de recursos humanos necessária

para isso inviabilizaria sua implantação, principalmente nas atuais conjunturas política e orçamentária.

Em atenção às necessidades dos coordenadores, identificadas pela pesquisa, recomenda-se que a FAURG amplie e capacite suas equipes a fim de, gradativamente, retirar da responsabilidade dos coordenadores essas funções administrativas, deixando-os com mais tempo disponível para exercer as tarefas de pesquisa.

A atuação recomendada para a Coordenação de Projetos da PROPESP deve concentrar-se, inicialmente, nas seguintes funções:

- gerenciar o Sistema de Controle de Projetos – SISPROJ;
- dar suporte aos coordenadores, em relação ao SISPROJ, na criação de novos projetos e alterações nos projetos já existentes no SISPROJ;
- gerenciar os projetos de pesquisa e de desenvolvimento institucional já propostos e coordenados pela PROPESP;
- dar suporte à elaboração, apresentação e execução dos projetos institucionais a serem coordenados pela PROPESP;
- realizar a busca de editais e de outras fontes de financiamento da pesquisa, direcionando a informação para os grupos potencialmente interessados;
- elaborar um portfólio de projetos executados e de grupos de pesquisa da Universidade, por área ou especialidade, a fim de divulgar as expertises da instituição e prospectar novas oportunidades;
- auxiliar os pesquisadores na interpretação dos editais das agências financiadoras, esclarecendo pontos importantes e dúvidas sobre os editais;
- analisar previamente, com o auxílio de comitês *ad hoc*, os projetos enviados para as agências de financiamento nos períodos de apresentação de propostas aos editais;
- desenvolver as competências dos técnicos da Universidade para executarem a gestão de projetos nas suas unidades acadêmicas, através de programas de capacitação;
- fazer a intermediação das relações entre as unidades acadêmicas, a FAURG e a PROPLAD, quando essa relação for referente aos projetos de pesquisa.

Conforme for aumentando o nível de maturidade da Coordenação de Projetos, através da capacitação e ampliação do número de seus servidores e da prática no uso das ferramentas

de gestão de projetos, o escritório pode passar a desempenhar outras funções como, por exemplo, promover a disseminação dos conceitos e conhecimentos de gerenciamento de projetos para outras unidades administrativas e acadêmicas da Universidade, estimulando e orientando a criação de escritórios de projetos setoriais, além de ser um repositório de boas práticas e de *cases* de sucesso na gestão de projetos, a fim de melhor cumprir a missão de um EGP definida por Dinsmore (1999): “identificar, estimular e apoiar a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos de tal forma que a organização possa implementar suas estratégias e alcançar seus objetivos”.

Considerando as tipologias de EGPs estabelecidas pelos autores citados no referencial teórico dessa pesquisa (p. 22-25), é válido classificar o EGP-FURG como assumindo características e funções do Modelo Estação Meteorológica (*Weather Station*) de Casey e Peck (2001), na medida em que o mesmo centralizará as informações de todos os projetos de pesquisa em execução, porém sem exercer influência direta nos mesmos, a fim de suprir a administração de informações gerenciais; e posicionando-se entre o Escritório de Suporte a Projetos (*Project Support Office* - PSO), ao fornecer documentação de apoio e controle formal dos projetos através do SISPROJ, e o Centro de Excelência em Gestão de Projetos (*Project Management Center of Excellence* - PMCoE) da classificação de Dinsmore (1999) pois, mesmo não assumindo a responsabilidade pelo resultado dos projetos, a Coordenação de Projetos proposta pode vir a se tornar o ponto focal de experiência na gestão de projetos, estabelecendo padrões e promovendo capacitações, o que também a aproximaria da definição de Verzuh (2000) de um Centro de Excelência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de propor a criação de um escritório de gerenciamento de projetos na FURG, esta pesquisa inicialmente buscou na literatura os conceitos e estudos sobre o tema, identificando nas pesquisas anteriores uma lacuna de análise pela perspectiva dos coordenadores de projetos de pesquisa.

Assim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os coordenadores desses projetos para conhecer a forma como os maiores projetos de pesquisa da Universidade são gerenciados e qual a expectativa que estes coordenadores teriam frente à implantação de um EGP na FURG. A análise das entrevistas revelou as diferentes formas, métodos e instrumentos utilizados pelos coordenadores na gestão de seus projetos, reflexo das experiências pessoais e das exigências dos órgãos financiadores, executores e de controle.

Também foi possível constatar o relativo desconhecimento, por parte dos coordenadores, das funções de um EGP e, de certa forma, do próprio funcionamento da Universidade e de sua Fundação de Apoio, ao sugerirem que um escritório de projetos institucional execute atividades que são próprias de outros departamentos da organização ou da Fundação.

Por outro lado, também foi possível identificar nas falas dos coordenadores de projetos de pesquisa o reconhecimento da importância da aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de projetos a fim de auxiliar no alcance dos objetivos.

Assim, ao proporcionar subsídios para a construção de uma proposta de implantação de um escritório de gerenciamento de projetos na FURG, considera-se que essa pesquisa atingiu os objetivos propostos inicialmente, procurando, dessa forma, contribuir para o entendimento da estruturação e implantação de EGPs no contexto das instituições públicas brasileiras de ensino e de pesquisa.

Quanto às limitações dessa pesquisa, deve ser citado o pequeno tamanho da amostra e a baixa taxa de resposta, que não podem fornecer mais do que uma indicação de como os projetos de pesquisa são coordenados, e o fato de que a maioria dos coordenadores serem vinculados à mesma área do conhecimento.

Por fim, pode ser indicada como sugestão de pesquisas futuras a ampliação da amostra para o universo dos coordenadores de projetos de pesquisa da FURG e a ampliação do alcance da pesquisa para os demais tipos de projetos da instituição, bem como sua aplicação em outras instituições semelhantes.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. C. L. **Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN.** 2019. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/28405>. Acesso em: 23abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

CARVALHO, K. E.M. **Impactos da implantação do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior.** 2013. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/tede/handle/tede/127>. Acesso em: 16mar. 2021.

CASEY, W.; PECK, W. Choosing the right PMO setup. **PM Network**, p. 40-47, 2001. Acesso em: 12mar. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DINSMORE, P.C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FERNANDES, G.; PINTO, E.B.; ARAÚJO, M.; PONTES, A.J.; MACHADO, R.J. Perceptions of Different Stakeholders on Managing Collaborative University-Industry R&D Funded Contracts. **Procedia Computer Science**, v. 100, p. 878-887, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050916324073>. Acesso em: 10maio 2021.

FURG. PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO. PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA. PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO. **Instrução Normativa Conjunta PROPLAD/PROGRAD/PROEXC/PROPESP nº. 01/2020.** Dispõe sobre o cadastro e acompanhamento de projetos de ensino, pesquisa, extensão, cultura e desenvolvimento institucional no âmbito interno da FURG.

FURG. PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO. **Organograma da PROPESP.** Disponível em: <https://propesp.furg.br/images/PROPESP/1.jpg>. Acesso em: 12maio 2022.

FURG. PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO. **Relato Integrado 2020.** Rio Grande, 2021.

FURG. PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO. PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO. PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA. PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO. **Instrução Normativa Conjunta PROPLAD/PROGRAD/PROEXC/PROPESP nº 003/2017, de 20 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre a regulamentação, no âmbito interno da FURG, do fluxo dos processos de

contratos em que a Universidade atue como contratada, de convênios, e demais instrumentos congêneres.

FURG. SECRETARIA EXECUTIVA DOS CONSELHOS. **Resolução nº 014/1987, de 20 de novembro de 1987.** Dispõe sobre a aprovação da proposta de Filosofia e Política para a URG. Disponível em: <https://conselhos.furg.br/resolucoes/resolucoes-1987/resolucao-014-1987> Acesso em: 12maio 2022.

FURG. SECRETARIA EXECUTIVA DOS CONSELHOS. **Resolução nº 027/2018, de 21 de dezembro de 2018.** Dispõe sobre o Plano Anual de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019/2022. Disponível em: <https://conselhos.furg.br/resolucoes/resolucoes-2018/resolucao-027-2018> . Acesso em: 12maio2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNQUEIRA, M.A.D. R. **Identificação de variáveis que contribuem para o sucesso de um projeto de pesquisa científica financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (FMRP) da Universidade de São Paulo (USP).** 2017. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-24012018-144536/>. Acesso em: 23abr. 2021.

JUNQUEIRA, M. A. D. R.; BEZERRA, R. C. R.; PASSADOR, C. S. O escritório de gestão de projetos de pesquisa como uma inovação organizacional nas universidades. **Revista GEINTEC**, v. 5, n. 1, p.1835-1849, 2015. Disponível em: <https://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/548/529>. Acesso em: 14 mar. 2021.

JUNQUEIRA, M. A. D. R.; PASSADOR, C. S. O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa científica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 53, n. 6, p. 1179–1188, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/80459>. Acesso em: 9 mar. 2021.

KERCHIRNE, L. M. **Escritório de projetos: uma proposta de implantação na UFPel.** 76 f. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2018. Disponível em: http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/prefix/4549/1/TCF_Lisandra__versao_final_.pdf. Acesso em: 23abr. 2021.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MELLO, S.A. **Proposta de implantação de escritório de projetos: acompanhado de modelo de gestão da informação e do conhecimento e suporte virtual.** 2009. 72 f. Monografia (Especialização) – Universidade Federal Fluminense, MBA em Gerenciamento de Projetos,

2009. Disponível em: http://www.labceo.com.br/bibliografia/archive/files/1-tcc---s%C3%B4nia_657dde8ac0.pdf. Acesso em: 25nov. 2020.

NOVAES, P. H. **Avaliação da gestão de projetos de inovação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais - IFSULDEMINAS**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/11476>. Acesso em: 23abr. 2021.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group, pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando seu planejamento. **RAUSP**. v. 33, n. 3, jul. /set. 1998, p. 83-91. Disponível em: http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1998/1998_069_RAUSP.pdf Acesso em: 19out. 2021.

OLIVEIRA, J.M.; JURACH, G.A.; PINTO, R.S.; KERCHIRNE, L.M. Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions. **Revista de Gestão e Projetos – GeP.**, v. 8, n. 3, p. 18-28, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v8i3.582>. Acesso em: 14mar. 2021.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Comercial, 2000.

SÁ, E.V. **Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior: estudo de caso**. 2015. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/975/2/Eduardo%20Vimercati%20de%20Sa.pdf>. Acesso em: 16mar. 2021.

SIEDSCHLAG, D.; SILVA JUNIOR, O.F.P., ALVES, C.S.R. A. Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos – EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v.7, n. 3, p. 01-19, 2016. DOI:<https://doi.org/10.5585/gep.v7i3.335>. Acesso em: 14mar. 2021.

VERZUH, E. **MBA Compacto - Gestão de Projetos**. Tradução de André de L. Cardoso, 11. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP-FURG



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA UNIVERSIDADE: uma proposta para a Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Pesquisador: CICERO ANDRE GONCALVES CRUZ VASSAO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 55395722.5.0000.5324

Instituição Proponente: Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.248.720

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "avaliação dos Riscos de Benefícios" foram retiradas do arquivo de Informações Básicas da Pesquisa PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1885779.pdf gerado em 28/01/2022 e/ou do Projeto Detalhado Projeto_Cicero.docx.

Resumo:

As universidades públicas brasileiras, ao depararem-se com a diminuição de recursos orçamentários para investimento e custeio decorrentes da crise fiscal do Estado, tem cada vez mais buscado fontes externas de financiamento para o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa, tanto junto a órgãos públicos e privados de fomento à ciência e tecnologia quanto através do incremento das interações entre as Universidades e as Empresas. Na medida em que gerenciar projetos passa, cada vez mais, a fazer parte do cotidiano dessas organizações, a centralização e o controle das informações relativas ao portfólio de projetos gerenciados tornam-se também necessários, tarefa modernamente desempenhada pelos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs). O objetivo geral deste estudo será propor um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista as recomendações da literatura que trata do tema, as necessidades dos seus pesquisadores e a estrutura organizacional da Instituição. Em relação aos seus objetivos, o presente projeto de

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.
Bairro: Campus Carreiros **CEP:** 96.203-900
UF: RS **Município:** RIO GRANDE
Telefone: (53)3237-3013 **E-mail:** cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.248.720

pesquisa tem natureza exploratória; já em relação aos procedimentos técnicos a serem utilizados, a primeira fase da pesquisa tem natureza bibliográfica e a segunda etapa adquire característica de levantamento. Ao final da pesquisa, espera-se encontrar subsídios suficientes para elaborar um modelo de EGP adequado para a FURG.

Descritores: gerenciamento de projetos; EGP; Universidade.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

O objetivo geral deste estudo será propor um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista as recomendações da literatura que trata do tema, as necessidades dos seus pesquisadores e a estrutura organizacional da Instituição.

Objetivo Secundário:

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

1. investigar como os projetos de pesquisa desenvolvidos na Universidade Federal do Rio Grande – FURG são gerenciados;
2. descobrir qual a expectativa que os coordenadores desses projetos têm para a atuação de um EGP na FURG; e
3. propor um modelo de EGP que seja compatível com as necessidades dos interessados da FURG e as limitações organizacionais da instituição.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos da pesquisa são mínimos, no entanto, caso algum participante sinta que a pesquisa pode causar algum danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural, em qualquer uma de suas fases e/ou decorrentes da pesquisa, o pesquisador garante assistência imediata, integral e gratuita.

Benefícios:

É extensa a literatura voltada à gestão de projetos, implantação e desempenho de EGPs e demais temas relacionados, porém com enfoque no setor privado; o mesmo não se dá quando o objeto são as organizações públicas (CARVALHO, 2013; SÁ, 2015). Para Carvalho (2013, p.23) “são poucos os caminhos, inespecíficos os modelos e muitas as dificuldades”, referindo ainda que as

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.
Bairro: Campus Carreiros **CEP:** 96.203-900
UF: RS **Município:** RIO GRANDE
Telefone: (53)3237-3013 **E-mail:** cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.248.720

organizações públicas encontram variados obstáculos, como a burocracia e normas que dificultam as contratações e aquisições, dentre outras, que interferem negativamente no desenvolvimento e na gestão de projetos. A intenção deste estudo é, de um modo geral, contribuir para o entendimento da estruturação e implantação de EGPs no contexto das instituições públicas brasileiras de ensino e de pesquisa e, em particular, propor um modelo validado de EGP que seja adequado para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG e que traga para a literatura uma nova alternativa de criação de EGPs públicos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Estudo nacional, unicêntrico. Caráter acadêmico, projeto de dissertação de mestrado realizado para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública;

Número de participantes previsto: 13

Data de início: 01/03/2022

Data de fim: 31/04/2022

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não foram identificados óbices éticos.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Norma Operacional CNS nº 001/13, item XI.2.d. O modelo encontra-se disponível no site do CEP-FURG (<https://proresp.furg.br/pt/comites/cep-furg>) e o seu prazo final é 10/06/2022

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|--------------------------------|---|------------------------|------------------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1885779.pdf | 28/01/2022 17:03:11 | | Aceito |
| Folha de Rosto | folhaDeRostoPB_assinaturas.pdf | 28/01/2022 17:02:14 | CICERO ANDRE GONCALVES CRUZ VASSAO | Aceito |
| Projeto Detalhado | Projeto_Cicero.docx | 26/01/2022 | CICERO ANDRE | Aceito |

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.

Bairro: Campus Carreiros

CEP: 96.203-900

UF: RS

Município: RIO GRANDE

Telefone: (53)3237-3013

E-mail: cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.248.720

| | | | | |
|---|-----------------------------|------------------------|------------------------------------|--------|
| / Brochura Investigador | Projeto_Cicero.docx | 17:14:45 | GONCALVES CRUZ VASSAO | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_Cicero.docx | 26/01/2022 17:11:37 | CICERO ANDRE GONCALVES CRUZ VASSAO | Aceito |
| Cronograma | CRONOGRAMA_DA_PESQUISA.docx | 26/01/2022 17:11:23 | CICERO ANDRE GONCALVES CRUZ VASSAO | Aceito |

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RIO GRANDE, 17 de Fevereiro de 2022

Assinado por:
Camila Daiane Silva
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.
Bairro: Campus Carreiros **CEP:** 96.203-900
UF: RS **Município:** RIO GRANDE
Telefone: (53)3237-3013 **E-mail:** cep@furg.br

ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
 INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr(a). está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa **ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA UNIVERSIDADE: uma proposta para a Universidade Federal do Rio Grande - FURG**, cujo pesquisador responsável é Cícero André Gonçalves Cruz Vassão. A pesquisa faz parte do projeto de dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Os objetivos do projeto são propor um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista as recomendações da literatura que trata do tema, as necessidades dos seus pesquisadores e a estrutura organizacional da Instituição.

O(A) Sr(a). está sendo convidado porque faz parte da população da pesquisa, da qual fazem parte os coordenadores de projetos de pesquisa registrados no SISPROJ, em andamento e com recursos financeiros executados pela Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande – FAURG.

O(A) Sr(a). tem de plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma para o tratamento que recebe neste serviço na Universidade

Os dados obtidos das entrevistas serão examinados através da técnica de Análise de Conteúdo.

Rubricas _____ (Participante)

Página 1 de 4

_____ (Pesquisador)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
 INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
 MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes.

Nesta pesquisa os riscos para o(a) Sr.(a) são mínimos, no entanto, caso algum participante sinta que a pesquisa pode causar algum danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural, em qualquer uma de suas fases e/ou decorrentes da pesquisa, poderá contar com a equipe de apoio da FURG.

Com esta pesquisa pretende-se, de um modo geral, contribuir para o entendimento da estruturação e implantação de EGPs no contexto das instituições públicas brasileiras de ensino e de pesquisa e, em particular, propor um modelo validado de EGP que seja adequado para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG.

Se julgar necessário, o(a) Sr(a) dispõe de tempo para que possa refletir sobre sua participação, consultando, se necessário, seus familiares ou outras pessoas que possam ajudá-lo na tomada de decisão livre e esclarecida.

A participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o (a) participante. Também estão assegurados ao(à) Sr(a). o direito a pedir indenizações e a cobertura material para reparação a dano causado pela pesquisa ao participante da mesma.

Asseguramos ao(à) Sr(a). o direito de assistência integral gratuita devido a danos diretos/indiretos e imediatos/tardios decorrentes da participação no estudo ao participante, pelo tempo que for necessário.

Garantimos ao(à) Sr(a). a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e

Rubricas _____ (Participante)

Página 2 de 4

_____ (Pesquisador)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
 INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
 MESTRADO PROFIAP EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



posteriormente na divulgação científica. Da mesma forma, é assegurado o acesso pós-estudo do produto da pesquisa.

O(A) Sr(a). pode entrar em contato com o pesquisador responsável, Cícero André Gonçalves Cruz Vassão, a qualquer tempo para informação adicional no endereço Av. Itália, km 8 – Prédio das Pró-Reitorias – PROPESP, 53-32373002, cicervassao@furg.br.

O(A) Sr(a). também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande (CEP-FURG) e com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), quando pertinente. O CEP-FURG tem por finalidade defender os interesses dos participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento de pesquisas dentro dos padrões éticos consensualmente aceitos e legalmente preconizados, baseados nos princípios, universalmente aceitos, de autonomia, beneficência, não maleficência, justiça e equidade. O CEP/FURG fica localizado na Av. Itália, km 8 – Prédio das Pró-Reitorias – PROPESP, 53-32373013, cep@furg.br.

Este documento (TCLE) será elaborado em duas VIAS, que serão rubricadas em todas as suas páginas, exceto a com as assinaturas, e assinadas ao seu término pelo(a) Sr(a)., ou por seu representante legal, e pelo pesquisador responsável, ficando uma via com cada um.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Li e concordo em participar da pesquisa.

_____, ____/____/____ (Local e data)

Rubricas _____ (Participante)

Página 3 de 4

_____ (Pesquisador)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável

Rubricas _____ (Participante)

_____ (Pesquisador)

APÊNDICES

APÊNDICE A – Levantamento de projetos no SISPROJ (mês de referência: set/2021)

| UA | Tipo/Nro. | Título | Valor |
|-----|-------------|---|-------------------|
| ICB | PESQ - 414 | Programa de Monitoramento Rede Rio Doce Mar | R\$ 46.556.227,44 |
| IO | PESQ - 413 | Programa de Monitoramento do Sítio de Despejo e Área Adjacente do Material Dragado do Canal de Acesso ao Porto do Rio Grande | R\$ 9.182.103,80 |
| IO | PESQ - 270 | Oceanografia Integrada e Usos Múltiplos da Plataforma Continental e Oceano Adjacente. Centro de Oceanografia Integrada (COI) - INCT Mar COI | R\$ 7.195.600,00 |
| EQA | PESQ - 1055 | CVT's das Agrobiodiversidades Bailique-Rio Grande | R\$ 6.389.225,11 |
| IO | PESQ - 1476 | Plano de Avaliação e Revisão da Mitigação de Impactos Socioambientais (PARMIS) | R\$ 5.500.584,21 |
| IO | PESQ - 1453 | All Atlantic Ocean Sustainable, Profitable and Resilient Aquaculture | R\$ 4.000.000,00 |
| C3 | PESQ - 1104 | Sistemas e Tecnologias Digitais para os Ecossistemas Costeiro e Oceânico na Indústria do Petróleo, Gás e Biocombustível | R\$ 3.814.996,46 |
| C3 | PESQ - 1036 | ToT: Verificação Digital de Databooks | R\$ 3.317.324,93 |
| IO | PESQ - 25 | Programa de Monitoramento Ambiental Continuado do Porto do Rio Grande | R\$ 2.984.578,27 |
| IO | PESQ - 906 | Avaliação de Impacto Social: Uma leitura crítica sobre os impactos de empreendimentos marítimos de exploração e produção de petróleo e gás sobre as comunidades pesqueiras artesanais | R\$ 2.674.062,90 |
| IO | PESQ - 731 | Geração de Subsídios à elaboração do Plano de gestão da pesca do Tubarão Azul <i>Prionace glauca</i> e monitoramento da atividade pesqueira no Estado do Rio Grande do Sul | R\$ 2.434.530,00 |

| | | | |
|-----|-------------|--|------------------|
| IO | PESQ - 808 | Avaliação da eficiência da INI 12/2012 e proposta de manejo pesqueiro integrado para a conservação da toninha e seu ecossistema no Rio Grande do Sul | R\$ 2.382.648,00 |
| C3 | PESQ - 880 | OCELUS - Aperfeiçoamento de Equipamento e Processo de Solda Automática Linear com Base em Visão Computacional | R\$ 2.188.657,80 |
| IO | PESQ - 1013 | Tropical and South Atlantic climate-based marine ecosystem predictions for sustainable management - TRIATLAS | R\$ 1.440.636,00 |
| IO | PESQ - 1164 | LOAD - Análise à longo prazo das concentrações de material particulado em suspensão que afetam áreas portuárias nos países em desenvolvimento | R\$ 1.421.725,00 |
| IO | PESQ - 1475 | INTPART - Sustentabilidade ambiental, economias marinhas e desigualdades socioeconômicas de gênero | R\$ 1.300.360,00 |
| IO | PESQ - 1134 | Manutenção de duas boias meteo-oceanográficas do SIMCosta no litoral da cidade do Rio de Janeiro | R\$ 1.065.616,00 |
| IO | PESQ - 1184 | Levantamento geológico e geofísico da plataforma de Florianópolis e do terraço de Rio Grande para avaliação da ocorrência de depósitos de fosforita | R\$ 1.050.000,00 |
| ICB | PESQ - 1170 | Engenharia genética em microalgas para o incremento da produção lipídica | R\$ 1.030.267,16 |

APÊNDICE B - Roteiro da Entrevista

1ª Parte

1. Há quanto tempo o/a Sr./Sra. atua na Instituição?
2. Qual sua área de formação (graduação e pós-graduação)?
3. Como se deu a construção do seu conhecimento na coordenação de projetos de pesquisa?
4. Quais conhecimentos o/a Sr./Sra. considera importantes para a coordenação de projetos de pesquisa?
5. Como o/a Sr./Sra. gerencia atualmente seus projetos de pesquisa?
6. Como é feito o recrutamento, seleção e avaliação das equipes dos seus projetos?
7. É selecionado alguém para fazer a gestão dos projetos?

| Se a resposta à questão 7 for negativa: | Se a resposta à questão 7 for positiva: |
|---|---|
| 8. Quem faz a interlocução com a Fundação de Apoio em relação às questões administrativas do projeto (aquisições, contratações, relatórios, prestação de contas, etc.)? | 8. Quais atividades essa/s pessoa/s desenvolve/m? |

9. Essa/s pessoa/s possui/em alguma capacitação na área de gerenciamento de projetos?
10. As equipes dos projetos têm conhecimento e/ou utilizam algum manual de boas práticas de gerenciamento (como por exemplo, o Guia PMBOK)? E utilizam algum *software* de gerenciamento (como *MS Project* ou outro)?

2ª Parte

1. Quais características da organização pública afetam o desenvolvimento de projetos de pesquisa? De que forma?
2. Dentre os aspectos de gerenciamento de projetos a seguir, quais o/a Sr./Sra. gostaria que fossem oferecidos pela Instituição? Considere uma escala de (1) a (5) onde (1) é um aspecto pouco relevante e (5) é um aspecto muito relevante.
 - a) busca de editais e de outras fontes de financiamento da pesquisa;
 - b) suporte na elaboração de propostas;
 - c) interlocução com outros setores, visando agilizar processos administrativos;
 - d) criação e manutenção de metodologias, regulamentos e padrões;
 - e) treinamento das equipes para gestão dos projetos;
 - f) auditoria e fiscalização de projetos;

3. Além desses aspectos elencados há alguma outra função que poderia ser oferecida pela Instituição que o/a Sr./Sra. considera importante para o desenvolvimento e execução de projetos de pesquisa?

4. Deseja fazer mais algum comentário?

APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO
PLANO DE AÇÃO

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA UNIVERSIDADE: UMA
PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG

Responsáveis:

Discente: Cícero André Gonçalves Cruz Vassão
Orientador: Prof. Dr. Samuel Vinícius Bonato
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/FURG
Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis -ICEAC
Contatos: cicervassao@furg.br e svbonato@gmail.com

Data da realização do relatório: 30/03/2022

Data de entrega do relatório: 30/04/2022

Finalidade: Relatório Técnico Conclusivo

Duração (meses): 3 meses

Nº de páginas: 10

Acesso restrito ou irrestrito: irrestrito

Cidade: Rio Grande

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Público-alvo da iniciativa: Diretoria de Pesquisa da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Esta pesquisa foi realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), fundada em 1969 e localizada na planície costeira do Estado do Rio Grande do Sul. Em 1987, a Universidade assumiu como vocação institucional os ecossistemas costeiros e oceânicos (FURG, 1987). Assim, o estudo e a compreensão das inter-relações entre os organismos e o ambiente, incluindo o homem, passaram a nortear o desenvolvimento da universidade, bem como as políticas de ensino, de pesquisa e de extensão. A instituição conta com quatro campi distribuídos em municípios do cordão litorâneo sul-rio-grandense e, no ano de 2020, ofereceu 67 cursos de graduação, sendo 63 cursos na modalidade presencial e quatro cursos na

modalidade à distância (desenvolvidos em 28 polos de EAD), 25 cursos de pós-graduação *lato sensu* (oito cursos presenciais, seis EAD, nove residências médicas e duas residências multiprofissionais) e, com 34 programas de pós-graduação *stricto sensu*, dispunha de 29 cursos de mestrado acadêmico, cinco cursos de mestrado profissional e 14 cursos de doutorado, sendo três considerados pela CAPES como de excelência (conceitos 6 e 7). No segundo semestre de 2020, a instituição contava com 9.490 alunos de graduação, 1.911 alunos de pós-graduação, 846 docentes do quadro permanente e 1.175 servidores técnicos-administrativos. (FURG, 2021) Essa Universidade é constituída por 13 Unidades Acadêmicas, onde são desenvolvidos anualmente diversos projetos de pesquisa.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista as recomendações da literatura que trata do tema, as necessidades dos seus pesquisadores e a estrutura organizacional da Instituição. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com coordenadores(as) de projetos de pesquisa da FURG a fim de investigar como os mesmos gerenciam administrativamente seus projetos. Os resultados indicaram as diferentes formas, métodos e instrumentos utilizados pelos coordenadores na gestão de seus projetos, reflexo das experiências pessoais e das exigências dos órgãos financiadores, executores e de controle, e o reconhecimento da importância da aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de projetos a fim de auxiliar no alcance dos objetivos. O escritório proposto apresenta características híbridas entre as tipologias de EGPs referenciadas, de forma a apoiar as diferentes estratégias de gerenciamento de projetos identificadas.

Palavras-chave: escritório de gerenciamento de projetos; EGP; projetos de pesquisa.

Área de conhecimento: Gestão de Projetos e Administração Pública.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O desenvolvimento de projetos de pesquisa nas universidades públicas brasileiras faz com que essas instituições busquem, com mais frequência, financiamento de fontes externas às instituições, tanto junto a órgãos públicos de fomento à ciência e tecnologia, tais como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs), bem como através do incremento das interações entre as Universidades e as Empresas (JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015; JUNQUEIRA; PASSADOR, 2019).

Na medida em que gerenciar projetos passa, cada vez mais, a fazer parte do cotidiano dessas organizações, a centralização e o controle das informações relativas ao portfólio de projetos gerenciados tornam-se também necessários, tarefa modernamente desempenhada pelos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) ou *Projects Management Offices* (PMOs), no original em inglês.

A estruturação e a implantação de EGPs em instituições de ensino e pesquisa apresenta um amplo campo de estudo, porém ainda pouco desenvolvido, pelo fato de que sua utilização em instituições públicas é recente (OLIVEIRA *et al.*, 2017; KERCHIRNE, 2018; NOVAES, 2019). Foi identificado que as pesquisas realizadas anteriormente analisaram processos de implantação de EGPs ou a atuação de EGPs já implantados, não sendo encontrada pesquisa que avaliasse as necessidades dos coordenadores de projetos de pesquisa desenvolvidos em uma

IES. Junqueira e Passador (2019, p. 1180) afirmam que “os desafios gerenciais encontrados pelos cientistas não tem sido foco de estudos empíricos”.

Diante do exposto, e do fato de que a FURG não possui um Escritório de Projetos institucional, surgiu o seguinte problema de pesquisa: Qual modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos é mais adequado para a FURG, considerando os estudos já realizados sobre o tema, as expectativas dos seus pesquisadores e as limitações organizacionais da Instituição?

OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consistiu em propor um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista as recomendações da literatura que trata do tema, as necessidades dos seus pesquisadores e a estrutura organizacional da Instituição. Para atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: investigar como os projetos de pesquisa desenvolvidos na Universidade Federal do Rio Grande – FURG são gerenciados; descobrir qual a expectativa que os coordenadores desses projetos têm para a atuação de um EGP na FURG; e propor um modelo de EGP que seja compatível com as necessidades dos interessados da FURG e as limitações organizacionais da instituição.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

No presente estudo, a população compreendeu os(as) coordenadores(as) de projetos de pesquisa registrados no SISPROJ, em andamento e com recursos financeiros executados pela Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande – FAURG.

A amostra foi composta pelos(as) coordenadores(as) dos projetos de pesquisa que envolvem os maiores valores; tal critério justifica-se pelo fato de que esses projetos são os que, via de regra, necessitam de mais apoio administrativo para sua execução, por ter um número maior de procedimentos (contratações, aquisições, relatórios e prestações de contas), a fim de atingir seus objetivos e metas.

Levantamento realizado no SISPROJ no mês de setembro de 2021 resultou em 67 projetos executados via FAURG, que totalizaram R\$ 118.009.650,54, sendo que os 19 maiores projetos correspondiam a cerca de 90% desse total. Esses 19 projetos são coordenados por 13 docentes, que compuseram a amostra da pesquisa. Dos 13 coordenadores contatados, oito aceitaram participar da pesquisa. Foram realizadas sete entrevistas; um coordenador estava em viagem fora do país e não foi entrevistado. O pequeno tamanho da amostra e a baixa taxa de resposta não podem, é claro, fornecer mais do que uma indicação de como os projetos são coordenados. As respostas, entretanto, foram unânimes em alguns aspectos.

A partir da definição dos objetivos específicos da pesquisa, os coordenadores foram questionados sobre: suas trajetórias acadêmicas, funcionais e na atuação como membros e coordenadores de projetos de pesquisa; quais conhecimentos consideravam importantes para a coordenação desses projetos; como era feito o recrutamento, seleção e avaliação das equipes dos projetos; se algum membro da equipe era contratado especificamente para executar as tarefas administrativas do projeto, se essa pessoa possui capacitação em gestão de projetos e se utiliza algum manual e/ou software de gerenciamento de projetos; e quais características da organização pública afetam o desenvolvimento de projetos de pesquisa e de que forma. Também foram apresentadas algumas funções que um EGP pode desempenhar e solicitado aos

coordenadores que as conceituassem, numa ordem de relevância. Por fim, foi questionado se haveria alguma outra função que o escritório poderia exercer.

Ao confrontar as respostas que os coordenadores de projetos de pesquisa forneceram com as fontes utilizadas para embasar essa pesquisa, foi possível identificar que a principal dificuldade apontada pelos coordenadores para a execução de projetos, a burocracia e o engessamento dos processos administrativos, encontra respaldo na literatura. Essa constatação encontra amparo na afirmação de Junqueira (2017, p. 28), de que

um pesquisador gasta, em média, 33% de seu tempo para resolver problemas burocráticos que incidem, principalmente, sobre a compra de materiais, bens e insumos utilizados nos laboratórios das instituições de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica.

Sobre a fiscalização dos projetos, Alves (2019, p. 28) considera que

os projetos da área pública estão sujeitos aos órgãos de controle governamentais, à exposição mais evidente na imprensa e à cobrança dos próprios beneficiários do serviço público, resultando em maior comprometimento dos administradores públicos com essas demandas. Todo esse conjunto de partes interessadas no projeto resulta em diversos objetivos a serem levados em conta nos projetos do setor público.

Os entraves para aquisição e contratação de bens e serviços, relatados pelos entrevistados, foram também identificados na pesquisa de Carvalho (2013, p. 63), que afirma:

Os contratos e aquisições ocasionam atrasos devido à excessiva burocracia exigida para realização dessas atividades no setor público. O processo é estendido por longos procedimentos de interpretação e análises de conformidade, exige uma papelada expressiva, originada de vários departamentos descentralizados, além de muitas assinaturas e vistos.

A gestão dos recursos humanos nas organizações públicas é outro entrave para o desenvolvimento de projetos nas IFES identificado na literatura (CARVALHO, 2013; KERCHIRNE, 2018). Para além das dificuldades legais, Novaes (2019, p. 76) considera a gestão dos recursos humanos um dos riscos a ser considerado no planejamento dos projetos, na medida em que pode “de algum modo interferir ou até impedir a conclusão dos projetos”, como consequência da “fragilidade nas equipes de projetos advindas de fatores relacionados aos bolsistas, como mudança de bolsista” e “dificuldades de relacionamento entre o gerente de projeto e o(s) bolsista(s)”.

Junqueira e Passador (2019, p. 1181) afirmam que o escritório de gestão de projetos “é uma das vias para alcançar o sucesso do projeto e a maturidade da gestão de projetos.” De acordo com essa visão, “um escritório mais maduro tende a usar ferramentas, técnicas e práticas com maior frequência, de modo mais consistente e com melhor gestão.” Contraditoriamente, o uso de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos por parte dos coordenadores de projetos de pesquisa da FURG parece ser mais uma escolha pessoal, dependente do conhecimento do sujeito a respeito dessas técnicas e ferramentas, do que uma estratégia institucional utilizada para alcance dos objetivos dos projetos, não apresentando relação direta com o tempo de exercício da função e da experiência acumulada dos coordenadores.

Em relação às funções e atividades que os coordenadores gostariam de encontrar em um EGP institucional, as respostas apresentaram o seguinte resultado, por ordem de relevância:

1. interlocução com outros setores, visando agilizar processos administrativos.
2. busca de editais e de outras fontes de financiamento da pesquisa.

3. criação e manutenção de metodologias, regulamentos e padrões.
4. suporte na elaboração de propostas e treinamento das equipes para gestão dos projetos.
5. auditoria e fiscalização de projetos.

A função melhor conceituada pelos coordenadores parece ser reflexo da opinião de que a burocracia é um dos maiores entraves ao desenvolvimento de projetos de pesquisa, o que também pode ser aplicado para a função considerada menos relevante, considerada mais uma burocracia. Para Carvalho (2013, p. 121) “a burocracia representa o grande entrave dos projetos”.

O gerenciamento de projetos no âmbito das instituições públicas de ensino e pesquisa ainda é um campo pouco estudado (CARVALHO, 2013). Ainda segundo Carvalho (2013, p. 35):

O investimento em projetos, que resulta na crescente implantação de PMOs no Brasil e no mundo, ocorre devido à necessidade de melhoria no desempenho dos projetos da organização, provocada em decorrência de fatores internos (alterações de ordem tecnológica, conflitos e problemas gerenciais persistentes) e externos (mudanças na legislação e nos fatores econômicos, pressão dos concorrentes e preferências do consumidor).

Estudo conduzido por Junqueira e Passador (2019, p. 1185), por sua vez, identificou que a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos em uma IES

pode contribuir para o sucesso de um projeto de pesquisa científica (...) de modo que o cientista seja poupado de tarefas burocráticas, para que dedique seu tempo a outras tarefas, um resultado esperado do ponto de vista do marco teórico.

Nesse sentido, e visando alcançar o objetivo geral dessa pesquisa, recomenda-se inicialmente que o Escritório de Gerenciamento de Projetos da FURG seja criado dentro da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPESP, a fim de que a vinculação a essa unidade administrativa dê ao escritório a autoridade formal para atuar sobre todos os projetos de pesquisa da instituição. Para Carvalho (2013, p. 41-42):

O apoio da alta administração mostra-se tão importante quanto o alinhamento estratégico para o sucesso da implantação. O alto escalão da organização precisa reconhecer o valor e o impacto do gerenciamento formal de projetos no desempenho institucional para que a estrutura possa existir e mostrar efetivamente os resultados.

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESP integra a Reitoria e tem por objetivo promover o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, e do ensino de pós-graduação, articulando-o com os demais níveis e modalidades da educação, em consonância com o Estatuto e Regimento Geral da Universidade, visando à produção e divulgação do conhecimento e aprimoramento das condições da formação técnica, humanística e cidadã dos estudantes. Procura também incentivar a criação de uma mentalidade de pesquisa nos alunos de graduação, através de um Programa Interno de Iniciação Científica (EPEC) e o Programa de Iniciação Científica desenvolvido em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com a Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

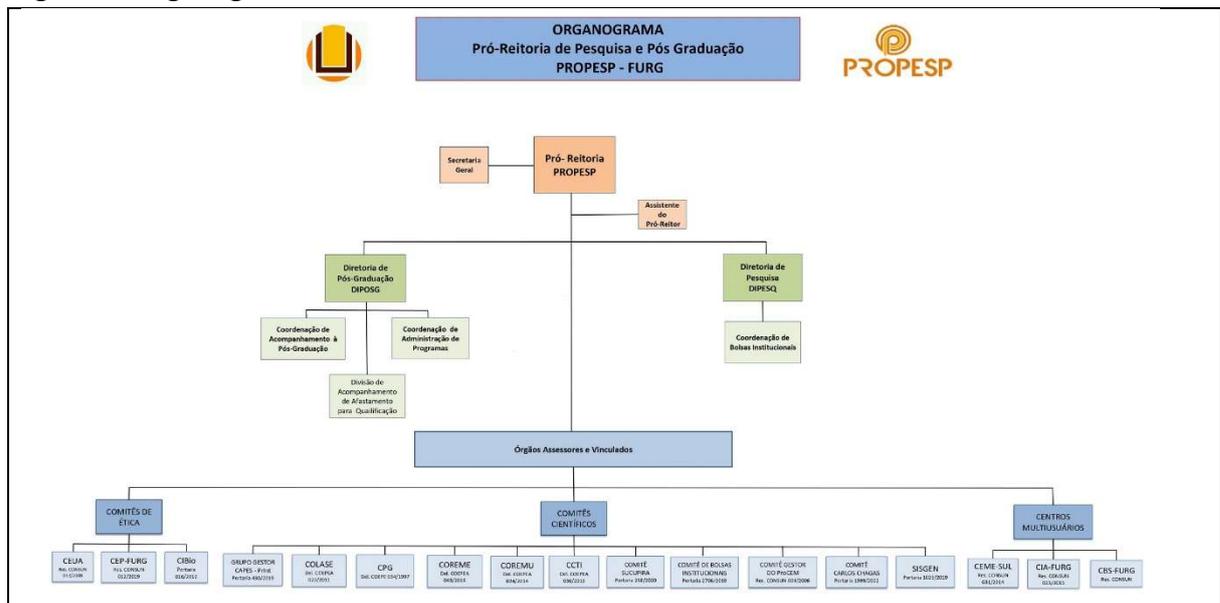
Entre as atribuições que competem a PROPESP, previstas no Art. 23 do Regimento Geral da Universidade, estão: propor ao COEPEA o regulamento geral dos cursos de pós-

graduação; supervisionar a aplicação das normas vigentes sobre a organização e funcionamento da pesquisa, da inovação tecnológica e da pós-graduação; propor e emitir parecer sobre convênios ou outras formas de cooperação que visem ao desenvolvimento das atividades da Pró-Reitoria; estabelecer o planejamento das atividades de capacitação em nível de pós-graduação dos servidores da Universidade, em conjunto com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP; assinar os atestados e certificados de cursos de pós-graduação; elaborar o Plano de Ação da PROPESP; delegar competências nos limites de suas atribuições; e planejar, coordenar e supervisionar as atividades desenvolvidas por suas Diretorias e órgãos vinculados da Pró-Reitoria.

A PROPESP conta com 13 servidores técnicos-administrativos em educação, assim distribuídos: cinco servidores atuam na Diretoria de Pós-Graduação – DIPOSG, duas servidoras na Diretoria de Pesquisa – DIPESQ, um servidor na secretaria-geral e um servidor como assistente do Pró-Reitor. Além desses, quatro servidores são lotados nos centros multiusuários vinculados à PROPESP, o Centro de Microscopia Eletrônica do Sul (CEME-SUL) e o Centro Integrado de Análises da FURG (CIA-FURG). A PROPESP também conta com a atuação de cinco docentes em cargos de direção: o Pró-Reitor, os diretores de pós-graduação e de pesquisa e os coordenadores de acompanhamento da pós-graduação (DIPOSG) e de bolsas institucionais (DIPESQ).

A estrutura organizacional da PROPESP pode ser observada através do organograma a seguir.

Figura 1: Organograma da PROPESP



Fonte: PROPESP/FURG (2022).

Diante da atual política de pessoal do governo federal, que não permite antever, em curto prazo, acréscimo de servidores nem de funções gratificadas, sugere-se que a Coordenação de Bolsas Institucionais - CBI da DIPESQ seja transformada em Coordenação de Projetos, a qual assumirá as funções da CBI além daquelas que serão sugeridas a seguir, típicas de um EGP. Nessa Coordenação de Projetos deverão atuar um(a) coordenador(a) e as duas servidoras da DIPESQ.

A atuação sugerida para a Coordenação de Projetos da PROPESP deve concentrar-se, inicialmente, nas seguintes funções:

- gerenciar o Sistema de Controle de Projetos – SISPROJ;

- dar suporte aos coordenadores, em relação ao SISPROJ, na criação de novos projetos e alterações nos projetos já existentes no SISPROJ;
- gerenciar os projetos de pesquisa e de desenvolvimento institucional já propostos e coordenados pela PROPESP;
- dar suporte à elaboração, apresentação e execução dos projetos institucionais a serem coordenados pela PROPESP;
- realizar a busca de editais e de outras fontes de financiamento da pesquisa, direcionando a informação para os grupos potencialmente interessados;
- elaborar um portfólio de projetos executados e de grupos de pesquisa da Universidade, por área ou especialidade, a fim de divulgar as expertises da instituição e prospectar novas oportunidades;
- auxiliar os pesquisadores na interpretação dos editais das agências financiadoras, esclarecendo pontos importantes e dúvidas sobre os editais;
- analisar previamente, com o auxílio de comitês *ad hoc*, os projetos enviados para as agências de financiamento nos períodos de apresentação de propostas aos editais;
- desenvolver as competências dos técnicos da Universidade para executarem a gestão de projetos nas suas unidades acadêmicas, através de programas de capacitação;
- fazer a intermediação das relações entre as unidades acadêmicas, a FAURG e a PROPLAD, quando essa relação for referente aos projetos de pesquisa.

Conforme for aumentando o nível de maturidade do EGP-FURG, através da capacitação e ampliação do número de seus servidores e da prática no uso das ferramentas de gestão de projetos, o escritório pode passar a desempenhar outras funções como, por exemplo, promover a disseminação dos conceitos e conhecimentos de gerenciamento de projetos para outras unidades administrativas e acadêmicas da Universidade, estimulando e orientando a criação de escritórios de projetos setoriais, além de ser um repositório de boas práticas e de *cases* de sucesso na gestão de projetos, a fim de melhor cumprir a missão de um EGP definida por Dinsmore (1999): “identificar, estimular e apoiar a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos de tal forma que a organização possa implementar suas estratégias e alcançar seus objetivos”.

É importante elencar as funções que a Coordenação de Projetos sugerida não deve executar. Deve ser levado em consideração que a FURG é uma instituição com estrutura departamentalizada, ou seja, existem unidades dentro da organização que desempenham atividades específicas, a fim de melhorar sua eficiência operacional por meio da especialização e do desenvolvimento de atividades relacionadas entre si. Assim, por exemplo, a Coordenação de Projetos da PROPESP não deve ter como uma de suas funções fazer prestação de contas de projetos, pois essa é uma tarefa que cabe à Diretoria de Administração Financeira e Contábil – DAFC; da mesma forma, todas as aquisições e contratações da Universidade são realizadas pela Diretoria de Administração de Materiais – DAM, estando qualquer outra unidade da instituição impedida de fazer diretamente essas tarefas. Quando os projetos são executados pela FAURG, é a fundação quem realiza esses procedimentos específicos de aquisições e prestação de contas, independentemente das unidades da Universidade, devendo enviar um relatório para a Universidade ao final da execução. Mesmo que fosse possível executar as tarefas dos departamentos especializados em paralelo, a estrutura física e de recursos humanos necessária para isso inviabilizaria sua implantação.

Essa limitação organizacional impede que a Coordenação de Projetos da PROPESP atenda aos principais anseios dos coordenadores entrevistados: suporte na execução financeira, na prestação de contas dos projetos, na elaboração de relatórios e na busca de cotações para aquisições, dentre outras atividades citadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de propor a criação de um escritório de gerenciamento de projetos na FURG, esta pesquisa inicialmente buscou na literatura os conceitos e estudos sobre o tema, identificando nas pesquisas anteriores uma lacuna de análise pela perspectiva dos coordenadores de projeto de pesquisa.

Assim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os coordenadores desses projetos para conhecer a forma como os maiores projetos de pesquisa da Universidade são gerenciados e qual a expectativa que estes coordenadores teriam frente à implantação de um EGP na FURG. A análise das entrevistas revelou as diferentes formas, métodos e instrumentos utilizados pelos coordenadores na gestão de seus projetos, reflexo das experiências pessoais e das exigências dos órgãos financiadores, executores e de controle.

Também foi possível constatar o relativo desconhecimento, por parte dos coordenadores, das funções de um EGP e, de certa forma, do próprio funcionamento da Universidade e de sua Fundação de Apoio, ao sugerirem que um escritório de projetos institucional execute atividades que são próprias de outros departamentos da organização ou da Fundação.

Por outro lado, também foi possível identificar nas falas dos coordenadores de projetos de pesquisa o reconhecimento da importância da aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de projetos a fim de auxiliar no alcance dos objetivos.

Quanto às limitações dessa pesquisa, deve ser citado o pequeno tamanho da amostra e a baixa taxa de resposta, que não podem fornecer mais do que uma indicação de como os projetos de pesquisa são coordenados, e o fato de que a maioria dos coordenadores estarem vinculados à mesma área do conhecimento.

Por fim, pode ser indicada como sugestão de pesquisas futuras a ampliação da amostra para o universo dos coordenadores de projetos de pesquisa da FURG e a ampliação do alcance da pesquisa para os demais tipos de projetos da instituição, bem como sua aplicação em outras instituições semelhantes.

REFERÊNCIAS

ALVES, T.da C. L. **Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN.** 2019. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/28405>. Acesso em: 23abr. 2021.

CARVALHO, K. E.M.de. **Impactos da implantação do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior.** 2013. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/tede/handle/tede/127>. Acesso em: 16mar. 2021.

DINSMORE, P.C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos.**Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FURG. PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO. **Organograma da PROPESP.** Disponível em: <https://propesp.furg.br/images/PROPESP/1.jpg> . Acesso em: 12maio 2022.

FURG. PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO. **Relato Integrado 2020.** Rio Grande, 2021.

FURG. SECRETARIA EXECUTIVA DOS CONSELHOS. **Resolução nº 014/1987, de 20 de novembro de 1987.** Dispõe sobre a aprovação da proposta de Filosofia e Política para a URG. Disponível em: <https://conselhos.furg.br/resolucoes/resolucoes-1987/resolucao-014-1987> Acesso em: 12maio 2022.

FURG. SECRETARIA EXECUTIVA DOS CONSELHOS. **Resolução nº 027/2018, de 21 de dezembro de 2018.** Dispõe sobre o Plano Anual de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019/2022. Disponível em: <https://conselhos.furg.br/resolucoes/resolucoes-2018/resolucao-027-2018> . Acesso em: 12maio 2022.

JUNQUEIRA, M.A.D. R. **Identificação de variáveis que contribuem para o sucesso de um projeto de pesquisa científica financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (FMRP) da Universidade de São Paulo (USP).** 2017. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-24012018-144536/>. Acesso em: 23abr. 2021.

JUNQUEIRA, M. A. D. R.; BEZERRA, R. C. da R.; PASSADOR, C. S. O escritório de gestão de projetos de pesquisa como uma inovação organizacional nas universidades. **Revista GEINTEC**, vol. 5, n. 1, p.1835-1849, 2015. Disponível em: <https://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/548/529>. Acesso em: 14 mar. 2021.

JUNQUEIRA, M. A. D. R.; PASSADOR, C. S. O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa científica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 53, n. 6, p. 1179–1188, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/80459>. Acesso em: 9 mar. 2021.

KERCHIRNE, L. M. **Escritório de projetos: uma proposta de implantação na UFPel.** 76 f. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2018. Disponível em: http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/prefix/4549/1/TCF_Lisandra__versao_final_.pdf. Acesso em: 23abr. 2021.

NOVAES, P. H. **Avaliação da gestão de projetos de inovação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais - IFSULDEMINAS.** 2019.

Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/11476>. Acesso em: 23abr. 2021.

OLIVEIRA, J.M.; JURACH, G.A.; PINTO, R.S.; KERCHIRNE, L.M. Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions. **Revista de Gestão e Projetos –GeP.**, v. 8, n. 3, p. 18-28, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v8i3.582>. Acesso em: 14mar. 2021.