

ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANO RODRIGUES LOZADA

**A CRIAÇÃO DO *FRAMEWORK* DE GESTÃO DE PROJETOS 270° EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SUPERIOR**

Porto Alegre

2022

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

CRISTIANO RODRIGUES LOZADA

**A CRIAÇÃO DO *FRAMEWORK* DE GESTÃO DE PROJETOS 270° EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dr. Marcirio Silveira Chaves

Porto Alegre

2022

Ficha Catalográfica

L925c Lozada, Cristiano Rodrigues

A Criação do Framework de Gestão de Projetos 270° em uma
Instituição de Ensino Superior / Cristiano Rodrigues Lozada.

– 2022.

153f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em
Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves.

1. Instituição de Ensino Superior. 2. Gestão de Projetos. 3.
Gestão e Governança. 4. Framework. I. Chaves, Marcirio Silveira. II.
Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

Cristiano Rodrigues Lozada

A Criação Do Framework De Gestão De Projetos 270º Em Uma Instituição De Ensino Superior

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 22 de março de 2022, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves
Orientador e Presidente da sessão


Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto


Prof. Dr. Éder Henriqson

AGRADECIMENTOS

O Mestrado é uma jornada que não trilhamos sozinhos. Nessa empreitada, além de sentimentos e expectativas, trazemos conosco as pessoas que já fazem parte de nossas vidas e agregamos, ao longo do caminho, outros indivíduos que vão nos sendo apresentados. Nesse sentido, quero agradecer às pessoas que de alguma forma participaram de processo.

À minha esposa, que é minha incentivadora e apoiadora de minhas empreitadas.

Ao meu filho pela parceria, pelos ensinamentos e pela paciência que sempre tem comigo, E à minha filha de dois anos por sorrir quando as forças já estavam quase terminando. Foram muito compreensivos com minha ausência em certos momentos.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram que a educação muda a realidade das pessoas.

À minha sogra por auxiliar minha família, sendo sempre cuidadosa e zelosa para com meus filhos.

Aos colegas de trabalho pelo apoio e pela compreensão em todos os momentos dessa jornada. Em especial, à minha chefe por ser grande incentivadora em meu desafio, e aos gestores da instituição onde trabalho, os quais me proporcionaram todo o apoio necessário para que eu pudesse ter as condições ideais de cursar o mestrado.

Ao meu orientador, por todos os ensinamentos, as orientações e a paciência comigo, por me incentivar a ir além do que eu mesmo acreditava que poderia.

Aos meus professores do PPGAd, os quais me ajudaram a conquistar novos conhecimentos e, principalmente, a superar os desafios impostos.

Ao Grupo de Pesquisa K4P pela parceria e por todo o apoio durante o curso.

Aos colegas que tive durante minha jornada, os quais sempre estiveram dispostos a me auxiliar.

A todos os entrevistados que fizeram parte desta pesquisa, sem os quais não seria possível ter realizado tal estudo.

A Deus pela graça e pelo privilégio de ser rodeado por pessoas de bem que, de certa forma, são os anjos que me cuidam neste plano.

RESUMO

Nos últimos anos, a área de Educação, mais precisamente as Instituições de Ensino Superior (IES), sofreu impactos contextuais em diferentes aspectos, tais como mercado, sociedade e tecnologia. Esses desafios fazem com que as IES busquem novas formas de gestão e governança. Diante desse cenário e buscando auxiliar na proposta de novas formas de gerir uma IES, a Gestão de Projetos (GP) poderá contribuir de maneira efetiva. É preciso levar em conta o principal objetivo organizacional que envolve as IES, qual seja atender com muito zelo a criação, inovação e disseminação de conhecimento. É um ponto relevante, mas insuficiente no que tange à gestão e governança do segmento como negócio efetivamente, tendo em vista que ficou à margem dos objetivos principais das IES. Cabe ressaltar a carência de literatura sobre gestão direcionada ao negócio do segmento, que inclui a falta de *frameworks* que deem conta dessa gestão mais sistêmica, estratégica e dinâmica, ou seja, não há *frameworks* alicerçados em GP que possam ser utilizados em IES com um viés voltado à administração de tal segmento. Para tentar contribuir com nesse processo de repensar novas formas de gestão e governança em IES, essa dissertação teve por objetivo criar um framework (o FGP270°) para auxiliar gestores não familiarizados com a GP a identificarem três fases principais em um projeto, são elas: a) criar um projeto; b) desenvolver e acompanhar um projeto; e c) finalizar um projeto. Em cada uma dessas três fases o FGP270° oferece embasamento conceitual que visa contribuir para ações práticas, proporcionando assim uma gestão e governança mais assertiva e ágil nos projetos propostos. A pesquisa foi de natureza qualitativa, com abordagem exploratória-prescritiva, indutiva e utilizou o método da DSR para a criação do framework proposto. O FGP270° foi criado a partir do: a) referencial teórico da dissertação; b) análise dos dados coletados das entrevistas e grupo focal; e c) instanciação de um framework preliminar em campo. Os critérios de validação do FGP270° aplicados foram: se o artefato é utilizável, se traz soluções em sua utilização. Se é compreensível, no que tange à facilidade de entendimento do artefato e se é flexível ao ponto de se moldar de acordo com a necessidade do projeto que será desenvolvido. Os resultados elucidaram aspectos como: a) o impacto do contexto na gestão e governança da universidade; b) os desafios da gestão e governança universitária; c) a GP em universidades; e, d) a GP à luz da estratégia organizacional em universidades. Indo ao encontro destes aspectos o FGP270° pode ter aderência no meio universitário, pois propõe a dar embasamento teórico aplicável na prática nos projetos desenvolvidos pelos gestores. As contribuições teóricas que emergiram da pesquisa foram: a) a criação do FGP270° b) a aproximação do conhecimento de GP ao segmento organizacional de IES; c) a aproximação entre Estratégia Organizacional e Projetos. As contribuições práticas incluem: a) transformar conceitos em ações práticas; b) repensar formas de aplicação da GP; c) colocar a GP em nível mais estratégico com entregas reais para a prática; d) o FGP270° apresenta um pensamento sistêmico alinhado à estratégia organizacional; e) adoção de práticas de GP em segmentos fora da TI e Engenharias; e f) absorção do FGP270° por profissionais que não atuam diariamente com GP.

Palavras-chave: Instituição de Ensino Superior. Gestão de Projetos. Gestão e Governança. *Framework*.

ABSTRACT

In recent years, the area of Education, more precisely Higher Education Institutions (HEIs), has suffered contextual impacts in different aspects, such as market, society and technology. These challenges make HEIs seek new forms of management and governance. Given this scenario and seeking to help in the proposal of new ways to manage an HEI, Project Management (PM) can contribute effectively. It is necessary to take into account the main organizational objective that involves the HEI, which is to attend with great zeal the creation, innovation and dissemination of knowledge. It is a relevant point, but insufficient regarding the management and governance of the segment as an effective business, given that it was left out of the main objectives of the HEIs. It is worth mentioning the lack of literature on management directed to the business of the segment, which includes the lack of frameworks that deal with this more systemic, strategic and dynamic management, that is, there are no frameworks based on PM that can be used in HEIs with a bias focused on the administration of this segment. To try to contribute to this process of rethinking new forms of management and governance in HEIs, this dissertation aimed to create a framework (the FGP270°) to help managers unfamiliar with PM to identify three main phases in a project, they are:) create a project; b) develop and monitor a project; and c) finalize a project. In each of these three phases, the FGP270° offers a conceptual basis that aims to contribute to practical actions, thus providing a more assertive and agile management and governance in the proposed projects. The research was qualitative, with an exploratory-prescriptive, inductive approach and used the DSR method to create the proposed framework. The FGP270° was created from: a) theoretical framework of the dissertation; b) analysis of data collected from interviews and focus group; and c) instantiation of a preliminary framework in the field. The validation criteria of the FGP270° applied were: if the artifact is usable, that is, if it brings solutions in its use. If it is understandable, in terms of the ease of understanding the artifact and if it is flexible to the point of being molded according to the needs of the project that will be developed. The results elucidated aspects such as: a) the impact of the context on the management and governance of the university; b) the challenges of university management and governance; c) GP in universities; and d) PM in the light of organizational strategy in universities. In line with these aspects, the FGP270° may have adherence in the university environment, as it proposes to provide a theoretical basis applicable in practice in the projects developed by managers. The theoretical contributions that emerged from the research were: a) the creation of the FGP270° b) the approximation of PM knowledge to the organizational segment of HEIs; c) the approximation between Organizational Strategy and Projects. Practical contributions include a) transforming concepts into practical actions; b) rethink ways of applying GP; c) place GP at a more strategic level with real deliverables to practice; d) the FGP270° presents a systemic thinking aligned with the organizational strategy; e) adoption of PM practices in segments outside of IT and Engineering; and f) absorption of FGP270° by professionals who do not work daily with GP.

Keywords: Higher Education Institution. Project Management. Management and Governance. Framework.

LISTA DE SIGLAS

DSR	<i>Design Science Research</i>
EAD	Educação a distância
FGP270°	<i>Framework</i> de Gestão de Projetos 270°
FGP_V1	<i>Framework</i> de Gestão de Projetos_V1
GP	Gestão de Projetos
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PMO	Project Management Office
PPGADM	Programa de Pós-Graduação em Administração
RSL	Revisão sistemática de literatura
TI	Tecnologia da informação
TICs	Tecnologias da informação e comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, DA QUESTÃO DE PESQUISA E DOS OBJETIVOS	11
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	16
2.1.1 Governança em Instituição de Ensino Superior	18
2.1.2 Gestão de Projetos e Instituições de Ensino Superior	20
2.2 GESTÃO DE PROJETOS.....	24
2.2.1 Governança em Gestão de Projetos	25
2.2.2 Gestão de Projetos e Estratégia Organizacional	29
2.2.3 Gestão de Projetos e Agregação de Valor	36
2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	40
3 MÉTODO DE PESQUISA	42
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	42
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	45
3.3 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	47
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DA INSTANCIAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	50
4.1 ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSIÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	50
4.1.1 Delimitação da unidade de análise e unidade de observação	50
4.1.2 Desafios contextuais, lei e sociedade	52
4.1.2.1 Contexto de lei e sociedade	52
4.1.2.2 Gestão e governança universitária.....	58
4.1.3 Gestão de Projetos	67
4.1.3.1 Gerenciamento, responsabilidade e controle	68
4.1.3.2 Formação, metodologias e capacitações.....	71
4.1.3.3 Gestão de projetos e agregação de valor	78
4.1.4 Estratégia e cultura organizacional	82
4.1.4.1 Planejamento estratégico	82
4.1.4.2 Estratégia organizacional e gestão de projetos	84
4.1.4.3 Cultura e comportamento organizacional.....	86

4.2 ANÁLISE DA INSTANCIACÃO DO *FRAMEWORK* DE GESTÃO DE PROJETOS_V1

88

4.2.1	Instanciação do FGP_V1 na Escola Alpha.....	89
4.2.2	Proposição do <i>Framework</i> de Gestão de Projetos 270°	94
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	104
5.1.1	O impacto do contexto na gestão e governança da universidade.....	104
5.1.2	Desafios da gestão e governança universitária	106
5.1.3	Gestão de Projetos em universidades	108
5.1.4	Gestão de Projetos à luz da estratégia organizacional em universidade.....	111
5.1.5	FGP270°: limitações e possibilidades.....	113
6	CONCLUSÃO.....	115
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	115
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	116
6.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
6.4	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	117
	REFERÊNCIAS	120
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas – Gestores de escolas	126
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas – Altos gestores.....	128
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento de Entrevista	130
	APÊNDICE D – Questionário de validação do FGP270°	131
	APÊNDICE E – Resumo dos modelos de processos de pesquisa da <i>Design Science</i>.....	136

1 INTRODUÇÃO

Velocidade, agilidade e mudança parecem ser as premissas que as organizações deverão buscar daqui em diante (SHENHAR, 2001; CONFORTO et al., 2014; SÖDERLUND, 2001). Mais do que se adaptarem ao movimento mercadológico, as empresas precisarão se adaptar a questões que transpõem os problemas – alta concorrência, oscilação financeira, cliente exigente. Visando resolver tais problemas, uma das possibilidades que as empresas têm de se manterem vivas é a atuação por meio de projetos, buscando a implantação ou melhoria da GP, objetivando manter suas atividades básicas enquanto tenta se manter competitiva em seu ramo (MAYLOR, 2001).

Mudanças tecnológicas, científicas, mercadológicas e sociais impactam na capacidade da organização de lidar com as mais diversas mudanças, influenciando diretamente sua orientação no desenvolvimento de habilidades e práticas específicas, bem como na necessidade de uma integração da organização em manter unidade colaborativa de seus pares (SHENHAR, 2001). Em função do momento de incerteza e do ambiente volátil em que vivemos atualmente, a organização que busca a eficácia deve se manter diferenciada e integrada (SÖDERLUND, 2011).

Tendo em vista as diversas mudanças que impactam na organização, além da necessidade de obter sucesso na gestão de seus projetos, os gestores devem conhecer as diferentes escolas de projetos existentes, pois isso os prepararia para lidar com os novos desafios, visando o melhor posicionamento possível em determinada situação dentro de determinado cenário. Nesse sentido, são propostas nove escolas de gestão de projetos: 1. Escola de Otimização; 2. Escola de Modelagem; 3. Escola de Governança; 4. Escola Comportamental; 5. Escola de Sucesso; 6. Escola de Decisão; 7. Escola de Processo; 8. Escola de Contingência e 9. Escola de *Marketing*, apresentando o gerenciamento de projetos em diferentes linhas de pensamento e com enfoques distintos para cada um deles (TURNER et al., 2013).

Mais complexo que gerenciar um projeto e aplicar a melhor forma de gerenciamento em diferentes cenários em busca do sucesso é gerenciar inúmeros projetos em ambientes voláteis organizacionais. Para lidar com tal complexidade, Kwak e Anbari (2009) propuseram oito disciplinas em Gestão de Projetos (1. Estratégia/Integração/Gestão de Portfólio/Valor de Gerenciamento de Projetos/Marketing; 2. Pesquisa Operacional/Ciências de Decisão/Gerenciamento de Operações/Gestão da Cadeia de Abastecimento; 3. Comportamento Organizacional/Gestão de Recursos Humanos; 4. Tecnologia da Informação/Sistemas de

Informação; 5. Aplicações de Tecnologia/Inovação/Desenvolvimento de Novos Produtos/Pesquisa e Desenvolvimento; 6. Gestão de desempenho/Gestão de valor agregado/*Project Finance* e Contabilidade; 7. Engenharia e Construção/Contratos/Aspectos Legais/Testemunha especialista; e 8. Gestão da Qualidade/Six Sigma/Melhoria do Processo). Tais disciplinas foram pensadas a partir de um estudo com os principais artigos das revistas mais renomadas na área de GP, a fim de elucidar a evolução das demais áreas que atuam junto àquela.

Embora as raízes do Gerenciamento de Projetos estejam em duas principais tradições teóricas – Ciências da Engenharia e Matemática Aplicada e Ciências Sociais, Sociologia, Teoria Organizacional e Psicologia (SÖDERLUND, 2004) –, é preciso lembrar que gerenciar projetos não é apenas aplicar técnicas ferramentais para planejamento, acompanhamento e entrega do produto final ao cliente; gerenciar projetos é gerenciar estruturas, pessoas e, principalmente, expectativas das partes interessadas (SÖDERLUND, 2004).

Para tentar elucidar ainda mais a complexidade que permeia a GP dentro das empresas, Packendorff (1995) sugere a metáfora de “organização temporária” por representar os diversos tipos de projetos que podem ser desenvolvidos considerando-se a abrangência que podem alcançar. A metáfora é adequada porque representa, mesmo que temporariamente, alguns aspectos de uma organização que se relacionam com um projeto, demonstrando o quão intensa pode ser tal empreitada.

O fato é que mudanças estão ocorrendo em uma velocidade nunca vista antes. Os impactos sociais em todo o planeta e os indivíduos tendo que aprender novas formas de viver são aspectos que fazem as organizações repensarem sua forma de gestão. No entanto, mais do que repensar sua forma de gestão, é preciso repensar muitas vezes sua própria existência. Embora os desafios de adaptabilidade organizacional sejam incertos, uma possibilidade para melhor se adequar ao mundo atual – complexo e metamórfico – é a implantação e/ou o aprimoramento de práticas baseadas em Gerenciamento de Projetos, o qual poderá proporcionar maior agilidade e assertividade nas atividades desenvolvidas pelas empresas (SÖDERLUND, 2011).

No contexto de incertezas e mutações vivido pelas organizações, esta dissertação busca aproximar a GP e as IES, que fazem parte de uma das áreas mais afetadas com a chegada dos desafios apresentados pelo momento histórico que a humanidade está passando. Para responder a este cenário global, dinâmico e em constante evolução, é necessário compreender como aproximar a GP e as IES, visando assim compreender como os projetos precisam ser criados,

acompanhados/desenvolvidos e finalizados pela organização, pois tal segmento carece de maior assertividade nos projetos.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, DA QUESTÃO DE PESQUISA E DOS OBJETIVOS

A partir do contexto apresentado e, principalmente, para elucidar alguns desafios enfrentados pelo nicho de IES, foram coletados dados pelo Censo da Educação Superior 2019, os quais foram divulgados em outubro de 2020 pela Diretoria de Estatísticas Educacionais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Os dados apresentaram o percentual da população com educação superior por faixa etária: na faixa de 25 a 34 anos, países desenvolvidos como Canadá, Rússia e Japão apresentaram, respectivamente, 63%, 62,1% e 61,5% de indivíduos com ensino superior. Tais números evidenciaram grande diferença quando comparados com países sul-americanos como Argentina, Chile, Colômbia e Brasil (40%, 33,7%, 29,9% e 21,3%, respectivamente), considerando a mesma faixa etária com ensino superior. Cabe ressaltar que a OCDE considera o percentual de 45% como desejável para essa faixa etária (BRASIL, 2020).

Fazendo um breve comparativo entre o Brasil e outras nações, os dados mostram que países como Colômbia, Chile e Argentina estão em melhores posições, evidenciando a necessidade de mais incentivos públicos e privados efetivos na área. Outro dado importante é a participação da rede privada no Ensino Superior Brasileiro, que detém 75,8% desse mercado, tornando-se setor-chave para a inovação e o desenvolvimento econômico e social da nação. O alto percentual pode ser visto como um alerta, pois, caso o sistema de ensino superior privado sofra declínio, há o perigo de tornar-se um ponto de base que pode ser comprometido para gerações futuras e, conseqüentemente, imenso prejuízo ao país.

Questões de cunho tecnológico também impactam o ensino, pois o avanço da área moveu o formato tradicional de educação no sentido de criar formas de ensino. A tecnologia ampliou muito a oferta de mercado, proporcionando ao aluno a possibilidade de escolha, seja por questões financeiras ou por qualidade do serviço. A verdade é que, tendo mais oferta, há mais possibilidades de acesso ao Ensino Superior. Por outro lado, o impacto em instituições tradicionais com ensino presencial foi muito forte. IES tradicionais são as que possuem o perfil de IES privadas com fins lucrativos; já IES públicas e IES privadas comunitárias têm, cada uma, uma missão diferente, sendo impactadas de várias formas pela movimentação

mercadológica, tecnológica e social. Assim, o presente estudo torna-se relevante, pois visa apresentar uma nova forma de gestão e governança para o segmento educacional privado comunitário, cujo objetivo é reinvestir os valores recebidos na própria educação, proporcionando a retroalimentação educacional para a sociedade.

Além da importância do ensino superior privado para o Brasil, outro movimento importante que deve ser acompanhado pelas instituições privadas comunitárias é o dos alunos na busca pelas diferentes modalidades de ensino. Dados do Censo da Educação Superior 2019 demonstraram a preferência dos alunos pela educação presencial ou pela EAD. Os dados mostraram que no ano de 2015, havia mais de 4,8 milhões de alunos em cursos presenciais e 1,26 milhão em cursos a distância. Em 2019, a queda da preferência por cursos presenciais foi evidenciada com os 4,23 milhões de alunos matriculados; nas ofertas de EAD, foram 2,29 milhões de alunos matriculados (BRASIL, 2020). Percebe-se o aumento das matrículas em cursos a distância e a queda em cursos presenciais, mesmo ainda sendo maioria. Fica clara a necessidade de desenvolvimento de pesquisas que auxiliem a gestão das IES que atuam com ensino presencial, pois o mercado se movimentou e é preciso repensar suas formas de trabalho.

O contexto descrito e o movimento mercadológico que o setor da educação no Brasil sofreu salientam a carência de repensar os processos de gestão e governança no segmento de IES, pois os cenários apresentados pelos dados apontam profundas mudanças. É preciso um novo olhar para as IES, pois, além da alta competição, é preciso gerenciar complexidades e incertezas que se tornaram ainda mais presentes no período de pandemia. A educação superior tornou-se um mercado global, não sendo mais imune às mutações que afetam a sociedade do século XXI. A educação superior está inserida em um ambiente global, digital e dinâmico, sobre o qual paira um futuro complicado, desafiador e incerto para as IES (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016). Já para outro grupo de autores, as mudanças representam o vislumbre de um futuro otimista (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016).

É preciso levar em conta o principal objetivo organizacional que envolve as IES, qual seja atender com muito zelo a criação, inovação e disseminação de conhecimento. É um ponto relevante, mas insuficiente no que tange à gestão e governança do segmento como negócio efetivamente, tendo em vista que ficou à margem dos objetivos principais das IES, necessitando ser repensado (AUSTIN et. al., 2013). Não há literatura existente sobre gestão direcionada ao negócio do segmento, faltam *frameworks* que deem conta dessa gestão mais sistêmica, estratégica e dinâmica, sendo assim, não há *frameworks* que possam ser utilizados em IES com um viés voltado à administração de tal segmento.

Há *frameworks* para as áreas pedagógica e tecnológica e para segmentos cujo mercado se mostra agressivo, mas nenhum deles contempla a especificidade da área de negócios das IES. Por exemplo, Rusinko (2010) fez a proposição de uma Matriz Genérica para Currículos de Ensino Superior, criando um *framework* com o viés mais pedagógico. Observando a GP, muitos *frameworks* foram criados, mas nenhum voltado para IES, e sim para a área tecnológica e a criação de valor em projetos (HOORN; WHITTY, 2019; AURBY; HOBBS, 2011).

Para tratar o problema do novo cenário mercadológico e da necessidade de repensar novas formas de gerenciamento da área administrativa de negócio dentro das IES, esta dissertação visa propor um *framework* prescritivo por meio do método da Design Science Research (DSR). Sendo assim, essa dissertação busca responder a seguinte questão de pesquisa: ***Como a Gestão de Projetos pode contribuir com a gestão e governança de uma Instituição de Ensino Superior?***

Essa dissertação tem como objetivos **compreender como é a adoção da GP em uma IES** e **criar um *framework* prescritivo** baseado em GP que possa auxiliar a gestão e governança de uma IES.

1.2 JUSTIFICATIVA

O motivo para que esta pesquisa seja desenvolvida está embasado na movimentação mercadológica, tecnológica e social sofrida nos últimos anos pelas universidades comunitárias privadas que atuam com o modelo educacional presencial. O desenvolvimento da EAD tornou o mercado agressivo e ainda mais capitalista, demonstrando uma competitividade muitas vezes desleal, pois diversos cursos são ofertados a preços muito baixos e, aparentemente, sem preocupação com a qualidade do serviço prestado. Essa realidade afasta os alunos das IES renomadas no mercado, atraindo-os para o novo modelo que a EAD proporciona. Outro aspecto essencial que esta pesquisa busca demonstrar é a importância da adoção de GP como diferencial competitivo para o segmento de educação presencial. Aliado a este fator estão o avanço rápido proporcionado pela tecnologia e a movimentação social pela qual o Brasil hoje passa.

O trabalho justifica-se ainda, pela necessidade de elevar a GP a um nível mais estratégico dentro das organizações, vencendo a visão muitas vezes simplista tático-operacional que possui (CICMIL; HODGSON, 2006). Tal mudança de nível da GP poderá ser o diferencial competitivo em ambientes incertos e voláteis (SÖDERLUND, 2011). Esta pesquisa considera estes dois fatores (GP em nível estratégico e ser diferencial de competição em ambientes voláteis), mas seu ponto central é auxiliar as IES privadas, por meio da adoção de GP, a

pensarem novas formas de gestão e governança com um olhar mais voltado à administração do seu negócio (WALTER et al., 2013), visando a adoção efetiva de melhores práticas com maior competitividade de mercado (BARTH et al., 2014; RUSINKO, 2010; WIEK et al., 2015), proporcionando às IES o aprimoramento e a agilidade na tomada de decisão da alta gestão da organização (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016).

A dissertação ainda traz contribuições teóricas e práticas. No campo da teoria, desenvolverá referencial que aproxime GP a outras áreas que não somente TI e Engenharias, ampliando o leque de possibilidades da GP. Ao mesmo tempo, cria um olhar sobre a educação, mas direcionado para a área de Gestão e Governança, uma vez que a maioria dos estudos nessa área é voltado a questões pedagógicas. Na questão prática, o trabalho demonstra a necessidade de promover a GP como uma atividade estratégica com o objetivo explícito de criar competitividade para as IES.

Os maiores beneficiados pelo desenvolvimento deste estudo serão os gestores das IES, pois conseguirão analisar melhor a parte de negócios do segmento, proporcionando o desenvolvimento de ações favoráveis ao novo cenário mercadológico. O trabalho tem sua originalidade e utilidade fundamentadas na proposição de criar um *framework* para auxiliar a organizar ações com maior agilidade e assertividade para as IES, sugerindo novas formas de melhorar a gestão e governança desse segmento educacional, as quais poderão ser desenvolvidas por meio da adoção de GP. A pesquisa não busca contemplar o repensar pedagógico das IES, mas sim um olhar de negócio que possa garantir a manutenção das atividades-fim do segmento.

Esta pesquisa pretende demonstrar que a adoção da GP permite novas formas de gestão e governança para as IES. Ao contrário de uma pesquisa básica ou somente empírica, uma contribuição desta dissertação será o desenvolvimento de pesquisa aplicada, uma vez que cria soluções para problemas reais no dia a dia das pessoas enquanto constrói em conjunto com tais indivíduos as respostas necessárias aos desafios que lhes são impostos.

Esta dissertação foi dividida em seis capítulos. O primeiro apresenta introdução, delimitação do tema, definição do problema e objetivos geral e específicos. O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico, cuja proposta é aproximar as IES à GP. O terceiro apresenta o método de pesquisa. O quarto capítulo apresenta a análise das entrevistas e a análise da instanciação do *framework*, proposição do FGP270°, além da discussão dos resultados da pesquisa, fazendo a conexão entre referencial teórico, análise das entrevistas, análise da instanciação e perspectiva do pesquisador. O quinto capítulo apresenta as contribuições teóricas

e práticas que o trabalho proporcionou. O sexto capítulo conclui a pesquisa, trazendo as considerações finais, limitações e pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se à discussão dos conceitos que serão a base para o desenvolvimento da pesquisa, abordando os estudos mais relevantes dentro da temática. A primeira parte descreve as IES e seus aspectos de gestão e governança, bem como a adoção da GP por esse segmento. A seguir, é apresentado o referencial de GP nos âmbitos de gestão e governança, estratégia e agregação de valor, visando aproximar as áreas e expor os benefícios que tal proximidade pode gerar sobre a forma de gestão e governança dentro de uma IES – especificamente, uma universidade comunitária.

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Embora as IES não sejam consideradas uma indústria que visa o lucro, estão cada vez mais sujeitas a uma série de desafios que surgiram nas últimas décadas. A área educacional costumava ser um mundo à parte de questões pecuniárias, não sofrendo pressões mercadológicas, pois tinha missões sociais claras (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016). Contudo, novos cenários são impostos ao segmento, como o serviço global para o qual se voltou o ensino superior, transformando o segmento educacional em organizações empresariais com um mercado cada vez mais complexo e competitivo (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016). Nesse sentido, é preciso encontrar novas formas de equilibrar as questões sociais envolvidas com a educação enquanto os desafios mercadológicos são impostos, levando, assim, a um olhar até então ignorado pela área – o viés da gestão de negócios.

Segundo o Conselho da União Europeia (2014), duas frentes irão se convergir para a nova realidade do Ensino Superior. A primeira é a sobrevivência das instituições que oferecem o serviço, pois precisarão se comportar como organizações com fins lucrativos, priorizando a receita para permanecerem vivas. A segunda é a necessidade de manter a origem de instituições sem fins lucrativos, dando prioridade ao bem público, sendo provedoras de conhecimento e representando um caminho para o desenvolvimento da educação. A soma dessas realidades até então separadas pelo Ensino Superior exige especial cuidado na construção de um caminho promissor para a área. Esse segmento não pode perder a visão organizacional, primando pela busca da sustentabilidade e competitividade mercadológica (FRIGA et al., 2003), ao passo que precisa manter sua finalidade maior, que é a capacidade de agregar valor à sociedade por meio

da criação e divulgação de conhecimento, perpetuando-se como fonte de inovação e desenvolvimento para a sociedade (HEALEY, 2008).

Em uma análise SWOT, Pucciarelli e Kaplan (2016) demonstram as principais tendências que afetam o Ensino Superior, propondo algumas possibilidades de compreender onde a área deve ter maior cuidado quando repensar suas ações (ver Quadro 1). Essa análise tem por objetivo incentivar gestores universitários e órgãos que regulam a área a serem capazes de repensar e agir de forma rápida nesse novo contexto, buscando, também, evitar crises futuras.

Quadro 1 – Análise SWOT das principais tendências que afetam as IES

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Fonte essencial para o talento de uma sociedade e sua inovação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Serviço público institucionalizado com uma missão com a sociedade. - Importante provedor de conhecimento e inovação. <p>Guia nacional e embaixadores globais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensino Superior como recurso doméstico, motor de crescimento e recuperação econômica. - Expansão internacional e disseminação do conhecimento global. 	<p>Atraso substancial na entrada de práticas de negócios em IES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tradição de ser um serviço público financiado e protegido pelo Estado. - Resistência do corpo docente, muitas vezes organizado em fortes sindicatos do setor público. <p>Baixa capacidade de resposta às mudanças dentro do mundo corporativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouca adaptação de programas e currículos para necessidades dos recrutadores e expectativas de trabalho. - Estratégias de pesquisa míopes de "publicar ou perecer", resultando em publicações puramente acadêmicas sem consideração de outras partes interessadas.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Ambiente de Ensino Superior em rápida evolução por meio das TICs.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de novos mercados, potenciais ganhos de produtividade e possibilidades de marca. - Avanço do conhecimento geral e da sociedade em rede. <p>Transformação rápida incentivada pela sociodemografia.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Millennials</i> em busca de educação ampliada baseada na experiência. - População estudantil crescente e em constantes mudanças. 	<p>Diminuição contínua do financiamento público.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de arrecadação de fundos externos e aumento do autofinanciamento. - Necessidade de mercantilização do Ensino Superior, potencialmente diminuindo padrões acadêmicos e qualidade. <p>Ambiente cada vez mais competitivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desregulamentação doméstica, permitindo a participação de um novo mercado. - Globalização ampliando a competição para uma escala internacional.

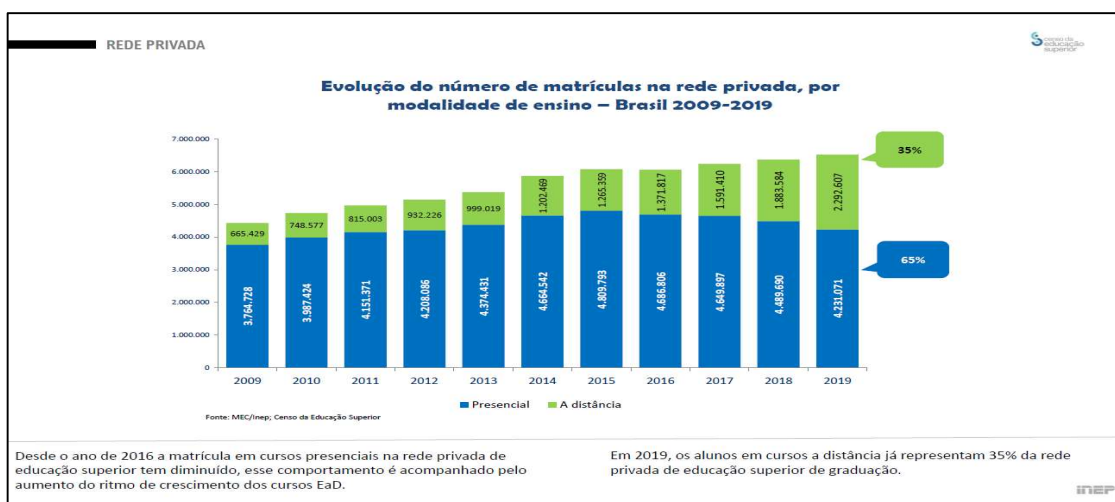
Fonte: Pucciarelli e Kaplan (2016).

Perante o cenário que se apresenta para o Ensino Superior, esta dissertação tentará contribuir por meio da implantação de práticas de gestão e governança da GP, estabelecendo um novo olhar mercadológico ao segmento e lançando luz sobre uma educação que precisa reconsiderar o negócio para vencer os novos desafios. Nesse sentido, a próxima parte teórica fará a aproximação da GP com o Ensino Superior, demonstrando algumas possibilidades de inovação da área de negócios no segmento educacional superior.

2.1.1 Governança em Instituição de Ensino Superior

Como visto anteriormente, um novo cenário se apresenta às IES e, com essa transformação, surge a necessidade de pensar novas formas de governança tendo em vista o ambiente volátil em que se encontra a área de educação, principalmente no que tange a universidades (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016; BIANCHI; SOUZA, 2016; BROW, 2013; FILHO et al., 2016). O segmento sofreu nos últimos anos uma transformação em nível de acesso às cadeiras universitárias, ampliação de concorrência (antes resumida a poucos centros) e, sobretudo, chegada da EAD – modalidade que, nos últimos anos, aumentou de forma inesperada (Figura 1). Tais fatores expuseram às IES a necessidade de implementar uma gestão mais otimizada, gerando a necessidade de repensar formas mais sustentáveis de atuação das áreas que constroem toda a sua estrutura. A concorrência cresceu de modo “invisível” para instituições tradicionais, aparentando haver falsa supremacia que, culturalmente, envolve as universidades (BARTH et al., 2014; RUSINKO, 2010; WIEK et al., 2015).

Figura 1 – Evolução do número de matrículas na rede privada, por modalidade de ensino superior – Brasil 2009-2019



Fonte: Brasil (2020).

Apresentar alternativas para governança em Ensino Superior é fundamental, principalmente para as instituições tidas como tradicionais, pois o mercado educacional mudou, e agora, na maioria dos casos, cabe correr atrás do tempo perdido (BROW, 2013). Economistas relatam que o Ensino Superior é um bem público que pode impulsionar as tecnologias de uma nação por meio do desenvolvimento do capital humano ou por conta da empregabilidade individual para o benefício econômico do país (SUNDER, 2015). Conforme tratado na Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI, realizada em 1998, o Ensino Superior é ligado a três objetivos principais:

- a) o desenvolvimento de novos conhecimentos (pesquisa);
- b) a formação de pessoal com alta qualificação (ensino);
- c) a prestação de serviços à sociedade (extensão).

Se tais responsabilidades e objetivos são atribuídos a esse segmento, cujas alterações mercadológicas significativas impactam as organizações envolvidas, a governança passa a ser ponto-chave para vencer os desafios e cumprir com as responsabilidades do setor. Existem algumas questões nas IES que influenciam e impactam na necessidade de repensar a forma de governança da área, ainda mais neste momento em que a educação superior presencial enfrenta um grande desafio mercadológico. Tais questões são situações culturais e históricas enraizadas, mas que agora precisam ser repensadas, como (AUSTIN et. al., 2013):

- a) os gestores são professores sem formação específica em Administração, não tendo *expertise* de governança;
- b) a gestão é muito mais focada em questões pedagógicas e educacionais, deixando o aspecto empresarial muitas vezes em segundo plano, sem visão sistêmica do negócio;
- c) o segmento educacional (mesmo o privado) não trata o aluno como cliente, por isso, muitas vezes, não se preocupa em oferecer um atendimento qualificado.

Tais fatos mostram que desenvolver uma prática empresarial para IES é imperativo, pois há necessidade de adaptação ao mercado e às lógicas de *marketing* no ambiente mais concorrente. Assim, estratégias mais competitivas podem ser desenvolvidas enquanto as mudanças mercadológicas são avaliadas (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016). É importante ressaltar que a IES deve manter prioridade máxima no desenvolvimento do conhecimento, mas que construa um novo olhar para sua sustentabilidade – para isso, implantando novas práticas de governança.

Com base em escolas e disciplinas em GP já apresentadas no capítulo anterior e serão detalhadas nos próximos capítulos, os gestores de IES poderão desenvolver um novo olhar sobre as práticas de governança praticadas hoje. Poderão, ainda, criar possibilidades na proposição e GP, ou até mesmo pensar de maneira otimizada em solucionar possíveis problemas do cotidiano. O principal reflexo que esse conhecimento deve gerar é demonstrar aos gestores de IES que o gerenciamento de projetos poderá agregar à governança de suas áreas uma abordagem com maior embasamento teórico, técnico e ferramental, melhorando as tomadas de decisões e a proposição de novos projetos. Além disso, os gestores aprenderão que para cada tipo de projeto – ou melhor, para cada tipo de problema –, é possível acionar mais de uma escola e/ou disciplina, as quais, em conjunto, poderão solucionar as dificuldades existentes. O novo conhecimento obtido permitirá ao gestor olhar para os negócios. O possível despertar oferece novas possibilidades para enfrentar os desafios, sejam eles quais forem. Assim, gera-se a necessidade de um alinhamento profissionalizado da estratégia organizacional com a gestão tática/operacional, podendo resultar em um impacto positivo para otimização financeira da área acadêmico-administrativa das IES, sem perder o principal foco da área, que é a produção de conhecimento e inovação.

As questões levantadas para o repensar da gestão e governança em IES e a transformação do mercado educacional que hoje é global evidenciam a importância do debate sobre aplicação de novas formas de governança no segmento, impactando principalmente em IES da área privada sem fins lucrativos (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016). Como não existe uma resposta clara e pronta sobre como essas instituições devem encarar o novo cenário apresentado, urge repensar processos e mecanismos de gestão e governança – isto é, as ferramentas do segmento educacional para lidar com a competitividade imposta. Como já posto, a GP é o caminho para otimizar recursos para a sobrevivência no cenário atual, tão volátil e imprevisível.

2.1.2 Gestão de Projetos e Instituições de Ensino Superior

A GP faz parte de inúmeros setores organizacionais, mas, em IES, parece ter sido deixada de lado ou até mesmo esquecida. Conceitos formais de gerenciamento de projetos são facilmente encontrados em áreas como construção civil e saúde, mas faltam na área de IES (AUSTIN et al., 2013). Outro ponto importante é expandir a abrangência da GP em outras áreas que não as de Engenharias e TI, buscando retirar a visão de métodos tradicionais e/ou ágeis que

costumam ser utilizados somente nessas áreas e não conseguem replicação em outros segmentos (MAYLOR, 2001; MÜLLER; SÖDERLUND, 2015; POLLACK et al., 2018).

Aproximar a GP e as IES demanda, antes, voltar-se para os atores principais deste contexto – os gestores de IES. Longe de lhes faltar capacidade, o que lhes falta é o conhecimento necessário para realizar a GP, tendo em vista que seus saberes e suas habilidades são relativos a outros aspectos importantes (AUSTIN et al., 2013), como entendimento de regras e regulamentos educacionais, interpretações legais e conhecimento de inúmeras informações voltadas ao aprendizado do aluno. Compreender o estilo de liderança ideal em uma IES é fundamental para pensar como o gerenciamento de projetos pode auxiliar esse segmento.

Austin et al. (2013) verificaram o motivo de a gestão de projetos não ser tão prevalente na área de IES. Os autores tentam demonstrar como o segmento poderia se beneficiar da adoção de uma metodologia formal em GP ou a própria implantação de um escritório de projetos. Buscam, também, identificar quais características seriam necessárias às lideranças para a implementação de gerenciamento de projetos em IES. Um dos achados foi que a IES se concentra muito na área educacional – parte pedagógica, cursos e currículos acadêmicos –, descuidando questões de gestão e governança, as quais não são absorvidas pelo corpo docente. Cabe ressaltar que, historicamente, o quadro docente nas IES sempre foi focado em pesquisa e ensino, o que não está errado, pois compõem o carro-chefe da produção e inovação do conhecimento, mas a governança das IES é uma função que inevitavelmente fica em segundo plano (AUSTIN et al., 2013).

O movimento de repensar a IES à luz do gerenciamento de projetos é complexo e difícil, mas fundamental. Fundamental porque os desafios atuais são mais voláteis quando comparados a outros momentos vividos pelo segmento. A velocidade que a globalização trouxe para a área educacional expõe a necessidade de repensar as práticas profissionalizadas de gestão em IES (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016). Mudar é um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores hoje em qualquer segmento, tendo em vista a imprevisibilidade dos negócios. Nas IES isso fica mais acentuado, pois é uma área que sempre trabalhou e ainda trabalha da mesma forma (BROW, 2013).

Keppel et al. (2010) observam algumas dificuldades no processo de mudança dentro das IES, pois suas culturas envolvem:

- a) compromisso geral do setor com a colegialidade;
- b) linhas confusas de responsabilidade, especialmente para técnicos-administrativos;
- c) falta de recompensas extrínsecas para moldar comportamento; e

d) gestão rotativa e responsabilidades de lideranças em alguns contextos.

Ressalta-se que dentro de tais culturas existem, ainda, as seguintes práticas (KEPPEL et al., 2010):

- a) a capacidade de influenciar é tão importante quanto a autoridade para controlar;
- b) o gerenciamento tende a ser por consentimento e incrementalismo;
- c) as decisões tendem a ser baseadas em comitês e, geralmente, consensuais;
- d) o *status* de potenciais agentes de mudança costuma ser derivado da credibilidade pessoal e sua posição;
- e) o diálogo e a legitimidade da crítica são muito valorizados.

Indo ao encontro do pensamento de Keppel et al. (2010), Pucciarelli e Kaplan (2016) oferecem algumas recomendações estratégicas para IES contemporâneas, que visam auxiliar a movimentação de um estágio de estagnação para um estágio de inovação e reformulação na gestão, conforme Quadro 2. Ressalta-se que essa troca de estágio poderá ser alcançada por meio da aplicação do gerenciamento de projetos, tendo em vista o controle que essa área proporciona na entrega de seus objetivos.

Quadro 2 - Recomendações estratégicas para instituições de ensino superior contemporâneas

Movendo-se de indo em direção a
<p><i>Prestígio institucional de educação superior e valor para a sociedade.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Foco no bem público, educação e excelência em pesquisa. - Redução de recursos públicos diretos e indiretos, que incentiva as IES a procurarem fluxos privados de recursos e financiamento. 	<p><i>Garantir recursos para sustentar o crescimento.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Métricas de desempenho adicionais para medir as universidades de excelência e, finalmente, permitir que as IES acessem recursos para desenvolvimento futuro. O mercado avaliará quais universidades merecem fazer parte das IES de primeiro escalão. - Estágio mais avançado de captação de recursos privados, alavancando a reputação da universidade para se tornar o parceiro preferencial de escolha das partes interessadas (principalmente ex-alunos, mas também alunos, professores e empresas) e novas formas de colaboração entre a universidade e o mundo.
<p><i>Novo gerencialismo no setor público.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atenção renovada à ênfase estratégica, objetivos de <i>marketing</i> e currículo. 	<p><i>Liderança empreendedora em todos os níveis das IES.</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - Papel fundamental dos acadêmicos em contribuir para a qualidade e a reputação das IES. - Investimento substancial de recursos para atividades de pesquisa e autonomia limitada em estratégias de investimento (dependência de fundos públicos e diretrizes de investimento). 	<ul style="list-style-type: none"> - Missão e estratégia definidas e formalizadas, capazes de orientar uma abordagem empreendedora em todos os níveis da IES. - Papel central dos gerentes acadêmicos na contribuição para o ensino superior, qualidade e reputação das instituições e participação ativa na gestão e tomada de decisão. - Maior autonomia e responsabilidade permitem mais controle sobre os recursos e liberdade para escolher o investimento e as estratégias. A gestão do ensino superior deve abranger mais decisões de negócios complexas e urgentes (p. ex., TICs e infraestrutura).
<p><i>Relações tradicionais com público algo usando a mídia tradicional.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alunos experientes em tecnologia. - Produção de conhecimento usando um conjunto limitado de soluções <i>web</i>. - Processo de aprendizagem tradicional e adoção heterogênea de participantes centrados em pedagogias, principalmente nas aulas. - O <i>marketing</i> de serviço depende fortemente da mídia tradicional e comunicação unilateral (de ensino superior para o mundo). 	<p><i>Aumento de conexões, interações e co-criação de valor com um conjunto maior de interessados.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Domínio das novas tecnologias e do ambiente multimídia, com IES apoiando acadêmicos conforme adquirem as habilidades necessárias. - Maior integração da Web 2.0 e do <i>networking</i> na pesquisa. - Novo <i>design</i> de processos de aprendizagem e infraestruturas, com o objetivo de co-aprendizagem por meio altamente interativo e de pedagogias responsivas. - Diálogo e comunicação participativa, potencializando novas mídias (em particular, Web 2.0 e mídias sociais) para abordar diferentes públicos da IES com mensagens.

Fonte: Pucciarelli e Kaplan (2016).

Não se deseja fazer crer que tudo já realizado em IES está errado ou que seus gestores não fizeram um bom trabalho, ao contrário, deseja-se saber o que já foi realizado, analisar as questões, identificar o que ainda dá certo e pensar como melhorar – refletindo, ao mesmo tempo, sobre formas de inovar. Basicamente, é olhar para o passado, compreender o presente e tentar prever o futuro, ou seja, buscar as lições aprendidas e com este novo mundo. Nesse ponto, a GP

poderá agregar muito às IES, pois, nas diversas áreas desse segmento, sempre há alguma prática do gerenciamento de projetos que pode apresentar soluções, seja com metodologias tradicionais, metodologias ágeis ou até mesmo com uma abordagem mais recente, como metodologias híbridas, podendo gerar novas formas de governança que visem à otimização das IES.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

A vida humana é feita de projetos, seja qual for o momento histórico vivido. Alguns exemplos: a descoberta de um novo mundo, a construção das pirâmides, a chegada do homem à lua, a realização de um casamento, a casa própria, um plano de carreira – não importa o tamanho do feito ou do sonho, sempre serão precedidos por um projeto que possibilite sua realização (PANCKENDORF, 1995). Ao contrário dessa visão ampla de projetos, o campo organizacional busca pensar projetos como a possibilidade de buscar soluções para problemas específicos. Sendo assim, gerenciamento de projetos torna-se um campo profissional que floresce e objetiva auxiliar as organizações a resolverem problemas cuja solução não é alcançada de outra forma (SÖNDERLUND, 2003).

Ao falar sobre GP, aqueles que conhecem um pouco da área costumam logo citar implementação de técnicas, métodos e ferramentas que auxiliam na solução focada de um único problema. Essa visão não é errônea, mas é muito simplista para as possibilidades que a GP pode oferecer. Em algumas definições, projeto é tido como uma tarefa, planejada e única, limitada no tempo, sendo complexa em sua implementação e posta à avaliação (PANCKENDORF, 1995). Essa definição é uma visão funcionalista e instrumental de projetos dentro das organizações, em que a função de gerenciar projetos é considerada a realização de um trabalho simples (CICMIL; HODGSON, 2006). Contudo, é importante ressaltar que gerenciar projetos é isso, realmente, mas é muito mais. Gerenciamento de projetos é uma arte que busca dirigir recursos humanos e materiais ao longo de todo o processo de vida do projeto, que, por meio das técnicas de gestão, visa atingir o objetivo determinado na empreitada, controlando sempre escopo, curso, tempo, qualidade e satisfação dos *stakeholders* (PANCKENDORF, 1995).

Há estudos que demonstram o quão complexa e de ampla abordagem a GP pode ser. Um exemplo dessa complexidade é a proposição das escolas de pensamentos em GP, que são: Otimização, Modelagem, Governança, Comportamento, Sucesso, Decisão, Processo, Contingência e *Marketing*, todas propostas por Turner, Anbari e Bredillet (2013). Na mesma

linha, Kwak e Anbari (2009) descreveram as oito disciplinas em GP: 1. Estratégia/Integração/Gestão de Portfólio/Valor de Gerenciamento de Projetos/Marketing; 2. Pesquisa Operacional/Ciências de Decisão/Gerenciamento de Operações/Gestão da Cadeia de Abastecimento; 3. Comportamento Organizacional/Gestão de Recursos Humanos; 4. Tecnologia da Informação/Sistemas de Informação; 5. Aplicações de Tecnologia/Inovação/Desenvolvimento de Novos Produtos/Pesquisa e Desenvolvimento; 6. Gestão de desempenho/Gestão de valor agregado/*Project Finance* e Contabilidade; 7. Engenharia e Construção/Contratos/Aspectos Legais/Testemunha especialista; e 8. Gestão da Qualidade/Six Sigma/Melhoria do Processo. Com essas proposições, a GP se mostra um campo de pesquisa complexo e que abrange uma gama de áreas que justifica sua adoção em diferentes segmentos.

Tendo em vista todas as possibilidades que a GP pode oferecer para a resolução de problemas, o referencial teórico a seguir trará subsídios que permitem pensar de maneira mais aprofundada sobre a área de governança em GP. Ao mesmo tempo, busca posicioná-la dentro das organizações, evidenciando o valor que a GP poderá gerar para as empresas.

2.2.1 Governança em Gestão de Projetos

Pode parecer simplista falar que sempre se espera o sucesso de um projeto, mas esse quesito, em linhas gerais, é o objetivo quando um trabalho com projetos se inicia, independentemente do escopo que vai cobrir. Para que isso aconteça, é importante que a estrutura de governança do projeto esteja bem alinhada, pois ela é ponto determinante para atingir seu alvo (ZWIKAEL; SMYRK, 2015). Governança em GP visa criar regras coletivas de maneira ordenada, oferecendo condições de gerenciamento que possibilitem dar conta de determinado trabalho. Para tanto, é importante que sejam atribuídas as responsabilidades certas para as pessoas certas – é o que fará toda a diferença no decorrer do processo (ZWIKAEL; SMYRK, 2015). A governança deve ser responsável por controlar e organizar as ideias e ações que farão parte do projeto e que são desenvolvidas por meio das atividades praticadas pelos participantes.

Práticas organizacionais nem sempre são corretas, em alguns casos, o principal objetivo é tirar vantagem de maneira escusa, principalmente em negócios que envolvam possibilidades de vantagem financeira nas negociações em jogo. É nesse momento que a governança deve atuar, pois um dos principais papéis de suas práticas é lidar com os relacionamentos entre as

organizações, ou até mesmo entre equipes de uma mesma empresa. A governança deve ser responsável por oferecer um ambiente confiável para a tomada de decisões de maneira ética nas ações gerenciais e nas relações de negócio, baseando-se na transparência, na responsabilidade e nas funções bem definidas, seja entre organizações ou entre setores da mesma organização (ZWIKAEL; SMYRK, 2015).

A governança em GP não pode ser a mesma utilizada pela organização em seu dia a dia. O projeto, por conta de sua natureza, deve ter sua própria forma de governança, e um dos motivos para que a GP tenha uma forma própria de governança são as pessoas envolvidas – na maioria dos casos, equipes formadas por diferentes setores e/ou organizações com um objetivo único, que é entregar com sucesso o projeto (ZWIKAEL; SMYRK, 2015). Então, é importante conceituar as diferenças entre governança organizacional e governança em GP. O PMBOK 6ª Edição, (2017, p. 545, grifo nosso) descreve as duas áreas: “[...] **governança organizacional** em geral é dirigida por um conselho de administração, para garantir responsabilidades, justiça e transparência para as partes interessadas”, “[...] **governança em Gestão de Projetos** são estruturas, funções e processos que norteiam as atividades de gerenciamento do projeto para criar um produto, serviço ou resultado único, a fim de cumprir as metas organizacionais, estratégicas e operacionais”.

A governança em GP não necessita ser complexa como a governança de uma organização, mas deverá ter quatro princípios básicos: primeiro, identificar um único ponto de responsabilidade, focar em gerenciar o objeto para o qual o projeto se propõe; Segundo, garantir o foco no trabalho do projeto; terceiro, separar as estruturas de governança do projeto e da organização; quarto, garantir a gestão das partes interessadas (GARLAND, 2009). Na mesma linha de pensamento, há também três etapas primordiais para governança em projetos, segundo Turner (2009):

- a) definir objetivos;
- b) definir os meios para o atingimento dos objetivos;
- c) elencar as formas de monitoramento do progresso.

Nota-se que o importante é que a governança em GP dê conta de gerenciar os interesses do projeto à luz dos interesses da organização, mas, ao mesmo tempo, que garanta o objetivo proposto pelo projeto.

Mesmo com uma definição clara, a governança em GP deve ser repensada, tendo em vista os problemas atuais apresentados às organizações dos mais diversos segmentos, pois, além de conhecer e reconhecer o que a GP pode oferecer, é preciso ter a habilidade para os ajustes

necessários no tempo e ponto certo para promover as alterações necessárias que os novos cenários impõem às organizações. Para que esses ajustes aconteçam rapidamente, a governança em GP conta com algumas teorias (Quadro 3) que auxiliam na melhor escolha para as respostas de acordo com a necessidade (RENTZ, 2007).

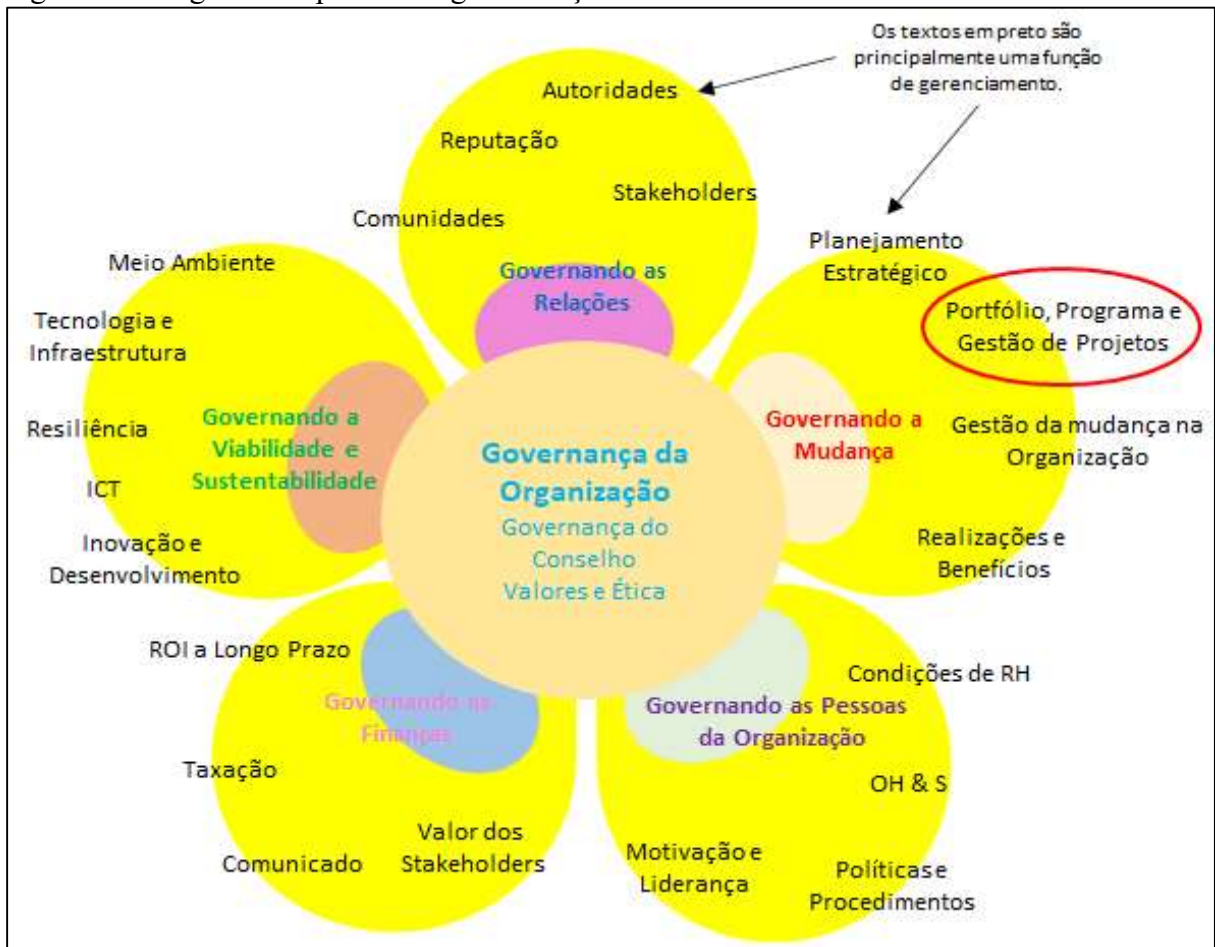
Quadro 3 – Teorias que auxiliam a governança em Gestão de Projetos

Teoria	Objetivo	Autor
Teoria das Partes Interessadas	Enfatiza a identificação das principais partes interessadas, como clientes e patrocinadores.	Freeman, 1984
Teoria da Administração	Enfatiza o papel dos projetos para orientar os administradores na gestão de recursos para os quais são contratados.	Davis et al., 1997
Teoria Institucional	Efetua a identificação das expectativas sociais da organização e garante que o projeto estará coerente com o objetivo da empresa.	Aoki, 2001
Teoria da Dependência de Recursos	Demonstra que os projetos são moldados pelos financiadores e por outros agentes que, possivelmente, fornecem recursos necessários ao projeto.	Pfeffer e Salancik, 1978
Teoria do agente principal	Apresenta a forma mais adotada em GP, que é designar um empregado/contratado para fazer determinado trabalho ao empregador/contratante.	Eisenhardt, 1989

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Zwikael, Smyrk (2015).

Too e Weaver (2014) criaram um diagrama em forma de flor (Figura 2) para identificar os níveis e tipos de governança existentes dentro das organizações. Os autores destacam que dois aspectos são importantes: primeiro, qualquer parte da organização necessita de uma estrutura de governança que requer habilidades específicas; segundo, quando alguma área especializada falhar, afetará as outras áreas da organização como um todo. Dentro desse diagrama, há uma pétala onde repousa a GP, localizada dentro da pétala de Governança da Mudança, demonstrando que projetos devem atuar sempre com o intuito de promover alterações não conquistadas até aquele momento (TOO; WEAVER, 2014).

Figura 2 – Diagrama de pétalas da governança



Fonte: Too e Weavear (2014).

Após identificar os tipos de governança organizacional, é possível identificar a localização da GP dentro da empresa em relação a todo o sistema da organização. Contudo, é válido ressaltar que, neste estudo, o foco é a identificação como a GP pode auxiliar a IES, não a descrição de todos os tipos de governança existentes dentro de uma organização. Cabe apontar a importante ligação que a governança em GP tem com a governança de toda a empresa, pois irá gerenciar os projetos autorizados pela alta gestão, ao mesmo tempo que mantém um olhar constante sobre suas diretrizes, garantindo os interesses maiores da instituição. Essa garantia será assegurada pela governança em GP somente se houver alinhamento com a estratégia organizacional da empresa, conforme será visto no próximo tópico.

2.2.2 Gestão de Projetos e Estratégia Organizacional

Em grandes empresas pode ser difícil refletir a estratégia organizacional nas áreas táticas e operacionais, pois cria-se uma lacuna ao tentar transferir o planejamento estratégico pensado pela alta gestão para as demais áreas da empresa, ocasionando disparidade entre planejamento e operação. A GP pode ser usada para a organização criar vantagem e controlar a lacuna existente, criando uma ligação clara entre as saídas oriundas dos projetos e o alinhamento da estratégia de negócio da organização. Isso significa criar ou aprimorar a estrutura que faça o alinhamento da estratégia organizacional com a GP para gerar a vantagem esperada e pensada pela alta gestão (TOO; WEAVER, 2014).

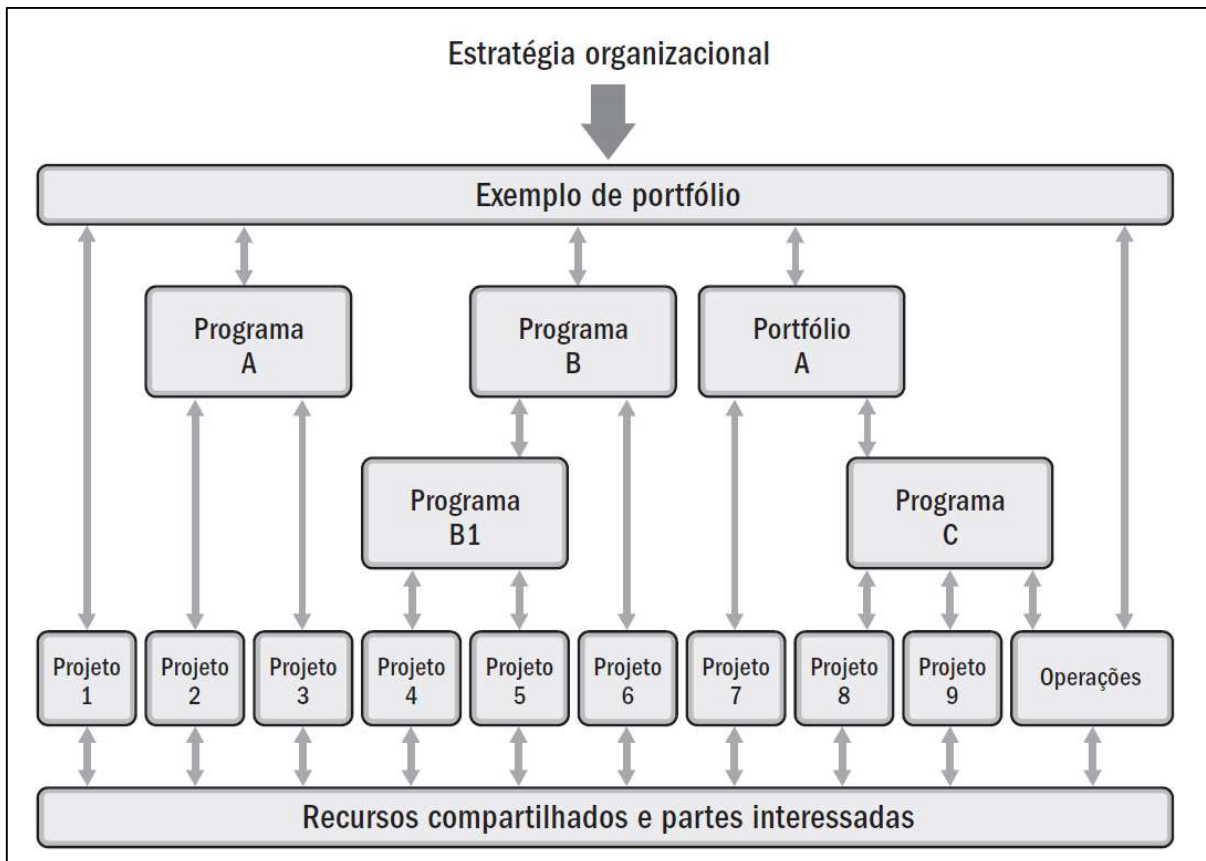
Note que somente a adoção de um gráfico de Gantt não é suficiente para a organização dizer que trabalha com projetos. Planilhas com datas e controles de tempo já não são os únicos balizadores para o controle e gestão do projeto. Alguns problemas podem ser levantados, como a abordagem tradicional em GP, a qual costuma ser baseada no planejamento computacional, utilizando-se de modelos de controles rígidos, muito utilizados nas indústrias (KERZNER, 1998). Esse viés desmerece a necessidade de pensar no todo da organização, gerando um cenário em que a organização primeiro dá o tiro e depois pensa em qual é seu alvo – sendo assim, o que atingir será o alvo. A falta de foco e direcionamento reflete o descuido da empresa acerca da estratégia organizacional sob a qual o projeto está sendo desenvolvido (MAYLOR, 2001). A visão somente técnica no ambiente volátil vivido pelas organizações não pode mais ser a única forma de GP – ou busca-se por novas maneiras de alinhar GP e estratégia organizacional ou empresas continuarão sendo fechadas.

A metodologia ágil pode suprir as necessidades que a GP tradicional não consegue dar conta, mas cabe ressaltar que métodos ágeis em GP estão muito mais ligados ao desenvolvimento de produtos do segmento de TI do que à utilização em nível estratégico (CONFORTO et al., 2016). Esse poderá ser um campo de pesquisas futuras, mas esta dissertação não pretende atendê-lo.

Talvez o descolamento ou distanciamento entre a GP e a estratégia organizacional possa ser atribuído à falta de percepção de valor agregado que o gerenciamento de projetos pode gerar para a alta gestão organizacional (AUBRY; HOBBS, 2011), ponto que será abordado com maior profundidade no próximo tópico teórico. Aqui, cabe buscar soluções para que essa aproximação seja construída e consolidada. A tentativa de aproximar essas áreas traz à tona outros dois temas importantes dentro da GP: Gestão de Portfólio de Projetos e Gestão de

Programas de Projetos. O primeiro busca fazer programas e projetos da forma mais assertiva possível, e o segundo visa atender programas e projetos. A Figura 3 demonstra tais ligações (PMBOK, 2017).

Figura 3 – Gestão de Portfólio de Projetos e Gestão de Programas de Projetos

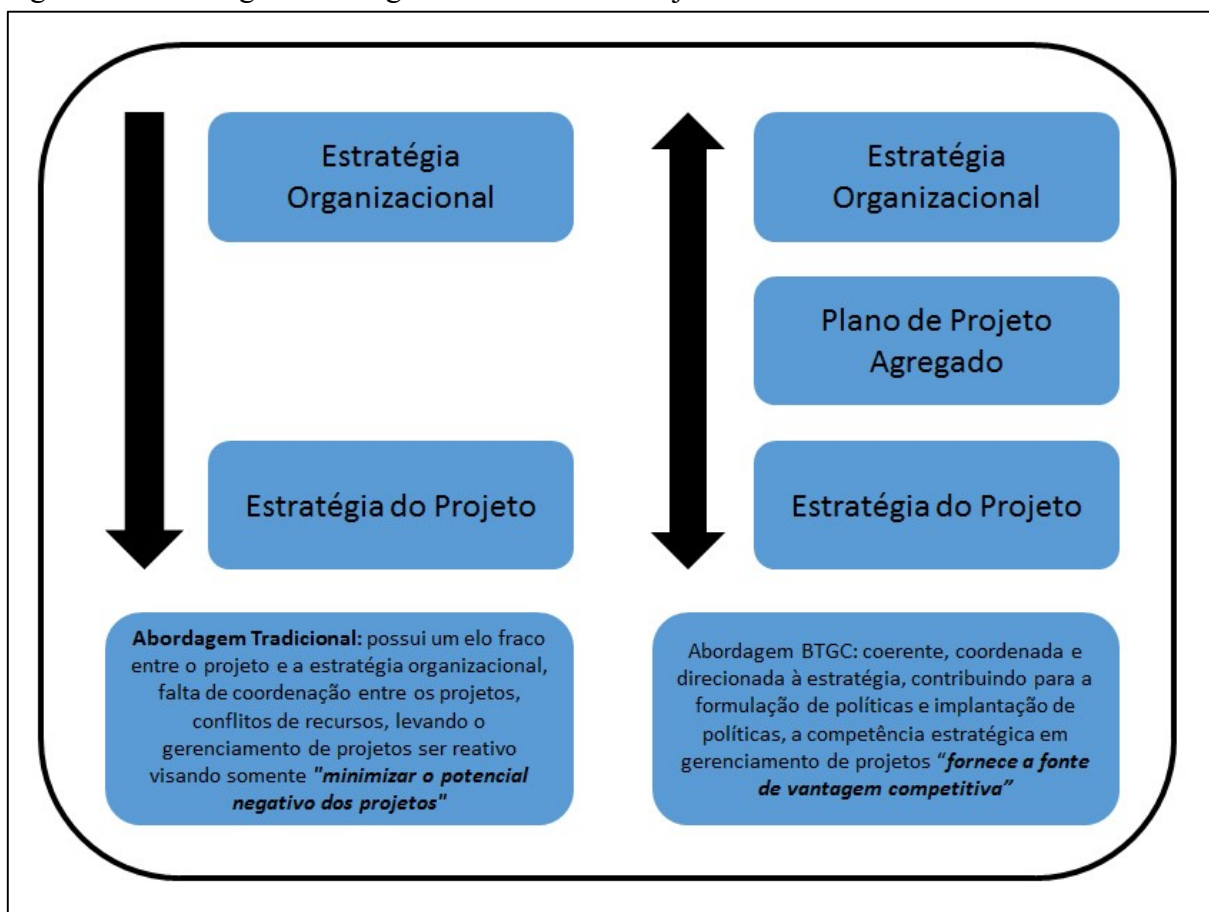


Fonte: PMBOK 6ª Edição (2017).

A Figura 3 representa as inúmeras possibilidades de gestão dos projetos que estarão abaixo da estratégia da organização. Fica clara, portanto, a complexidade de gerenciar os programas e projetos, pois cada um possui sua equipe e, por consequência, um estilo de governança mais adequado ao objetivo do projeto. Nesse ponto, é importante a necessidade de manter a estratégia organizacional dentro de cada um desses trabalhos, ou seja, a cada ciclo de entregas do projeto, deve-se sempre voltar a atenção para o alinhamento estratégico da empresa. Não é fácil manter o olhar atento, pois, muitas vezes, gerentes de projetos e sua equipe estão tão imersos em resolver o problema específico e diário do projeto que acabam por adiar ou até esquecer de dispor tempo para analisar se o projeto está alinhado com a estratégia (MAYLOR, 2001).

Maylor (2001) faz um comparativo entre a gestão tradicional de projetos e o que ele chamou de “Beyond the Gantt Chart” (BTGC), que busca pensar a GP além do gráfico de Gantt, visando apresentar algumas soluções para que a estratégia organizacional não fique esquecida dentro do projeto. Para tanto, a Figura 4 apresenta a diferença de abordagens entre adoção de projetos com bases tradicionais à luz da estratégia organizacional e a abordagem BTGC proposta pelo autor. Na imagem, é possível identificar a maior diferença entre as duas abordagens – enquanto a tradicional só recebe a estratégia organizacional, a abordagem BTGC tenta criar uma perspectiva. Nela, a estratégia do projeto também recebe a estratégia organizacional, mas tenta devolver para a estratégia o que está acontecendo dentro de cada projeto, por meio do plano agregado de projeto, o qual tem a função de fazer a ligação entre a estratégia do projeto e a estratégia da organização (MAYLOR, 2001).

Figura 4 – Abordagem estratégica em Gestão de Projetos



Fonte: Maylor (2001).

A principal intenção do projeto é entregar à organização a mudança necessária para alcançar os objetivos estratégicos e táticos da instituição. A GP deve apoiar, sustentar e fazer

prosperar o negócio (TOO; WEAVER, 2014). Para corroborar essa necessidade de alavancar a organização, pode-se fazer uma ligação com o desempenho organizacional (embora seja um tema de difícil definição por ser subjetivo). Cabe pensar que, ao final do projeto entregue, seja possível perceber como foi seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho da organização (AUBRY; HOBBS, 2011). Esta dissertação não tem por objetivo propor tal discussão, mas alerta para ligações que resultam em interferências dos projetos no desempenho da empresa.

Algumas áreas precisam ser consideradas durante o alinhamento e a busca da qualidade dos processos do projeto à luz da estratégia organizacional. Primeiro, a garantia de que cada pessoa terá responsabilidades no projeto e que existirá supervisão da área superior em relação ao projeto, o qual deverá fazer a ligação com a alta gestão. Segundo, indivíduos que fazem as tomadas de decisão em cada nível hierárquico devem ser responsáveis frente ao nível superior de gestão diretamente relacionada ao projeto. Segundo Too e Weaver (2014) a entrega ao final do projeto deve ter qualidade suficiente para:

- a) atender as expectativas dos clientes;
- b) controlar os riscos;
- c) atender aos planos, os quais devem ser realistas e alcançáveis;
- d) envolver as pessoas certas no projeto;
- e) desenvolver uma solução que seja aceita;
- f) promover o alinhamento dos programas e projetos com a estratégia organizacional, não passando despercebido durante os ciclos de vida dos projetos.

Em suma, se o programa e o projeto estiverem em constante revisão de alinhamento de seu escopo, a estratégia também será revisada constantemente (TOO; WEAVER, 2014). Ter um pensamento sistêmico é fundamental; para tanto, segundo PMBOK (2021, p. 37), é preciso “reconhecer, avaliar e responder às circunstâncias dinâmicas no âmbito e ao redor do projeto de forma holística para influenciar positivamente o desempenho do projeto”.

O alinhamento entre projeto e estratégia busca criar vantagem competitiva para a organização e, conseqüentemente, o sucesso da empresa como um todo. Esta dissertação não visa abordar o comportamento das pessoas, mas o aponta como fator influenciador no processo de gestão do projeto com a estratégia organizacional, pois os indivíduos trazem consigo experiências vividas e interesses particulares (HOORN; WHITTY, 2019).

A governança em GP pode basear-se nas nove escolas de Gestão de Projetos (TURNER et al., 2013; SÖDERLUND, 2011) e nas oito disciplinas de Gestão de Projetos (KWANK; ABNARI, 2009), apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Objetivos das escolas e disciplinas de Gestão de Projetos

Escola/Disciplina	Objetivo
Escola de Otimização	A principal premissa é definir o(s) objetivo(s) do projeto e quebrá-lo em componentes menores, assegurando um planejamento cuidadoso, com programação de estimativa e execução de tarefas de projeto, visando eficiência de custo e tempo em todo o projeto.
Escola de Modelagem	A premissa é dividir o gerenciamento de projetos em seus principais elementos para estudo e compreensão e reintegrá-los para obter uma visão completa do sistema total. Ela tenta compreender as partes para moldá-las separadamente, além de tentar a integração com o objetivo de entregar o prometido no projeto.
Escola de Governança	Os dois grandes objetivos-chave são: a) ver o projeto como uma entidade legal em seu próprio direito e descrever como o relacionamento entre as partes dessa entidade legal deve ser gerenciado; b) ver o projeto como uma interface entre duas entidades legais (cliente e contratante) e descrever como essa interface deve ser gerenciada.
Escola Comportamental	Muito ligada à escola de governança. A premissa é o projeto como organização temporária sendo um sistema social. Essa escola inclui várias áreas, como comportamento organizacional, construção de equipes e liderança, comunicação e gestão de recursos humanos.

Escola de Sucesso	Os dois componentes-chave são: a) fatores de sucesso do projeto (elementos de um projeto que podem ser influenciados para aumentar a probabilidade de sucesso e suas variáveis independentes que fazem o sucesso mais provável); b) critérios de sucesso do projeto (medidas pelas quais é julgado o resultado do sucesso de um projeto e suas variáveis dependentes que medem o sucesso do projeto). Esses são os objetivos de negócios que queremos alcançar com o projeto.
Escola da Decisão	A premissa é concentrar-se em fatores relevantes para o início, a aprovação e o financiamento de projetos, bem como fatores essenciais para a conclusão do projeto, rescisão e conclusões. Aborda questões econômicas, regras culturais e políticas que geram investimentos em projetos.
Escola de Processo	A premissa é definir processos estruturados desde o início conceitual do projeto que visem alcançar os objetivos finais.
Escola de Contingência	Os tipos de projetos e os diferentes projetos dentro das organizações são reconhecidos por essa escola. Assim, considera que sejam empregadas as abordagens mais adequadas para várias configurações de projeto, adaptando os processos de gerenciamento às necessidades do projeto. Isso enfatiza que cada projeto é diferente e, portanto, a abordagem de gestão e o estilo de liderança precisam ser adaptados às necessidades do projeto.
Escola de <i>Marketing</i>	Concentra-se em: identificação das partes interessadas e necessidades do cliente, gerenciamento de partes interessadas, formação de organizações de projeto, interações entre clientes e

	contratados e <i>marketing</i> interno do projeto para a organização.
Disciplina de Pesquisa Operacional/Ciências de Decisão/Gerenciamento de Operações/Gestão da Cadeia de Abastecimento	Associa-se à análise quantitativa da decisão e aos princípios de gestão, incluindo diversas ferramentas e técnicas de otimização, rede de análise, nivelamento de recursos e simulação.
Disciplina de Comportamento Organizacional/Gestão de Recursos Humanos	Associa-se à organização da estrutura, dinâmica organizacional, motivação, liderança e gestão de conflitos.
Disciplina de Tecnologia da Informação/Sistemas de Informação	Associa-se ao uso de computadores e sistemas de computador para processar, transmitir, armazenar e recuperar informações para melhores decisões de gerenciamento do projeto.
Disciplina de Aplicações de Tecnologia/Inovação/Desenvolvimento de Novos Produtos/Pesquisa e Desenvolvimento	Responsável pelos conceitos que fazem proposições inovadoras e tecnológicas, além de melhorias e pesquisa e desenvolvimento de produtos, serviços e processos totalmente novos.
Disciplina de Engenharia e Construção/Contratos/Aspectos Legais/Testemunha especialista	Associa-se ao uso e à aplicação de uma ampla gama de experiência profissional para resolver questões relacionadas a engenharia e construção, contratos, perito e suas implicações legais.
Disciplina de Estratégia/Integração/Gestão de Portfólio/Valor de Gerenciamento de Projetos/Marketing	Refere-se aos conceitos de organização e gestão de recursos para maximizar o lucro, minimizar custos e apoiar a estratégia geral da organização.
Disciplina de Gestão de desempenho/Gestão de valor agregado/ <i>Project Finance</i> e Contabilidade	Abrange conceitos e técnicas que medem o progresso do projeto de forma objetiva, combinando medições de desempenho técnico, desempenho de cronograma e desempenho de custo.
Disciplina de Gestão da Qualidade/Six Sigma/Melhoria do Processo	Refere-se aos conceitos de melhoria de processos, minimizando defeitos e reduzindo custos por

	implementação de princípios de melhoria contínua e medidas e métricas específicas.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Turner, Anbari e Bredillet (2013); Söderlund (2011); Kwank, Abnari, (2009).

Pode-se dizer que haverá aproximação entre projetos e estratégias que agregarão valor para a organização quando esta alcançar equilíbrio em: 1) gerenciar seu portfólio de projetos, focando na seleção dos projetos e programas certos que auxiliarão no apoio da estratégia organizacional, além de eliminar programas e projetos que não agregam valor para empresa; 2) criar uma ligação direta entre o patrocinador e o gerente do programa ou do projeto, ao longo de todo o ciclo de vida do projeto; 3) apresentar constantemente supervisão e recursos com análises estratégicas do projeto; 4) efetuar uma governança de projetos e programas que destaque a gestão de forma eficaz (TOO; WEAVER, 2014). O próximo tópico teórico trará a discussão sobre a necessidade de compreensão da agregação de valor em gestão de projetos.

2.2.3 Gestão de Projetos e Agregação de Valor

Até este ponto do referencial teórico, foram abordadas a governança em GP e a necessidade de alinhamento da gestão com a estratégica organizacional. Neste tópico teórico, o objetivo é demonstrar como esse alinhamento pode gerar valor agregado para a organização. Para identificar o valor em GP, Thomas e Mullaly (2008) organizaram um grupo de pesquisa chamado “compreensão de valor do gerenciamento de projetos”, o qual buscava encontrar e ampliar o seu valor nas mais diversas empresas e cujo resultado demonstrou que a gestão agregou valor para as organizações. Embora ninguém duvide do valor do gerenciamento de projetos, é muito difícil conquistar investimento financeiro na área, pois os executivos de alto escalão, detentores dos recursos pecuniários, não se comprometem com o projeto até perceberem o valor que ele poderá fornecer (SHI, 2010). Pode-se dizer que o reconhecimento do valor em GP é percebido somente por profissionais da área, dificultando a ampliação de atuação do projeto para fora dessa comunidade (AUBRY; HOBBS, 2011).

A agregação de valor do projeto dentro da organização não deve ser pensada somente na criação de produto, sistema ou instalações; o desafio é agregar valor da estratégia do negócio aos projetos que são desenvolvidos, maximizando a geração de receita e entregando benefícios às partes interessadas (WINTER et al., 2006). Besner e Hobbs (2006) definiram o valor em GP como o valor percebido e a potencial contribuição das práticas de gerenciamento em projetos

para o sucesso do projeto. Nota-se, assim, que o valor precisa ser percebido pela organização, o que dependerá da importância atribuída à GP (SHI, 2011). Para evidenciar as possibilidades de geração de valor, o PMBOK (2021, p.8) descreve que a criação de valor pode estar presente nas seguintes formas:

- a) criação de um produto, serviço ou resultado que atenda às necessidades de clientes ou usuários finais;
- b) criação de contribuições positivas, sociais ou ambientais;
- c) aprimoramento da eficiência, produtividade, eficácia ou capacidade de resposta;
- d) viabilização das mudanças necessárias para facilitar a transição organizacional para seu futuro estado desejado;
- e) sustentação dos benefícios criados por programas, projetos ou operações de negócios anteriores.

Segundo o PMBOK (2021), há enfoque no valor, um olhar no resultado pela perspectiva do usuário final, que deve ser avaliada e ajustada continuamente com os objetivos do negócio e os benefícios e valores pretendidos por meio do projeto. Assim, conforme o PMBOK (2021, p. 34) valor:

- a) é o indicador final do projeto;
- b) pode ser percebido ao longo do projeto, ao final ou após sua conclusão;
- c) são os benefícios que contribuem para o valor, podem ser definidos em termos quantitativos e/ou qualitativos;
- d) é o foco nos resultados, permitindo às equipes do projeto apoiarem os benefícios pretendidos que levam à criação de valor;
- e) são as equipes de projetos avaliando o progresso e adaptando-se para maximizar o valor esperado.

Nesse sentido, é necessário encontrar uma forma de criar a percepção do valor em GP que pode ser balizada pelo seu sucesso – o que não é tão simples. No artigo “The ‘real’ success factors on projects”, Cooke-Davis (2002) questiona quais são os fatores reais de sucesso em projetos, levantando a hipótese de a ligação do valor do projeto ao sucesso pode ser enganosa. A GP pode ter valor estratégico quando há conexão clara e conduzida entre eficiência e eficácia do projeto e quando aponta como a entrega do projeto poderá agregar valor ao negócio. Contudo, se o sucesso do projeto fica limitado às variáveis – tempo, custo e escopo –, o valor percebido se restringe à área tática (operacional), não atingindo o nível estratégico (JUGDEV; MÜLLER, 2005). Resumidamente, se o sucesso não for percebido pela alta gestão, seu valor

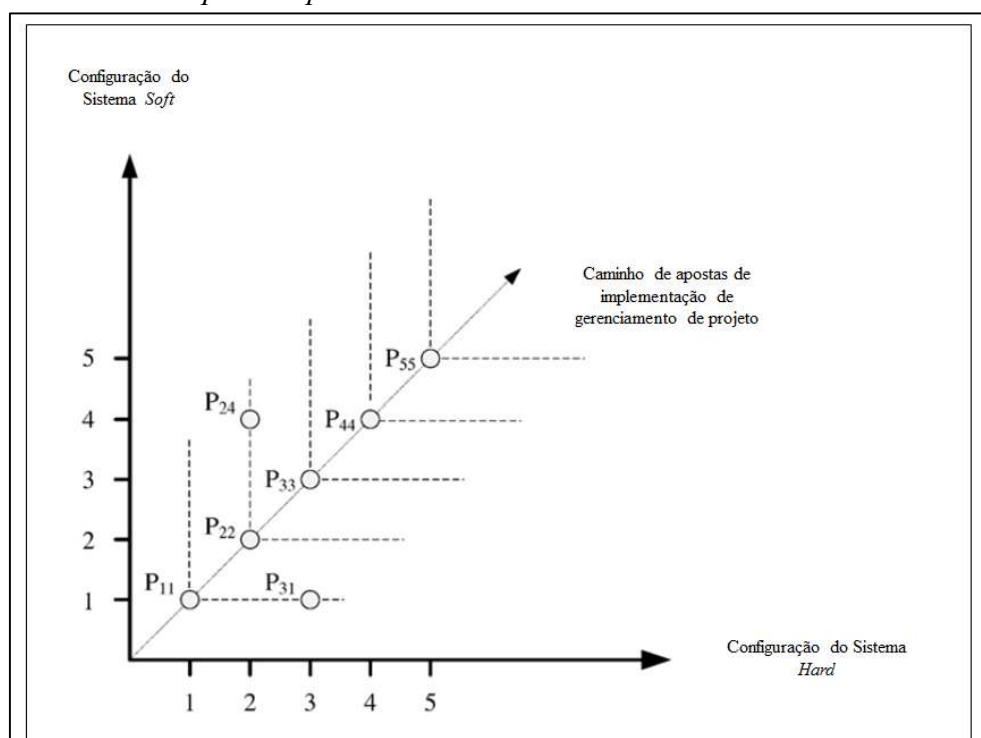
também não o será, aumentando, assim, a lacuna entre GP, estratégia organizacional e agregação de valor que o projeto pode proporcionar.

A fim de auxiliar nas questões aqui citadas, como falta de percepção de valor pela alta gestão, Shi (2011) propõe o que chamou de *value added path map* (Figura 5) – é um mapa de caminho de agregação de valor. Tal abordagem é composta por duas dimensões, configurações do sistema *soft* e configurações do sistema *hard*. A primeira consiste no ambiente geral onde o projeto será implementado, incluindo gestão organizacional e cultura de GP dentro da organização. A segunda parte consiste no processo, no treinamento, nas ferramentas e nas técnicas que facilitarão o gerenciamento dos projetos. Shi (2011, p. 298) explica a Figura 5 através do seguinte exemplo:

[...] o valor de P31 é igual ao valor de P11. Em outras palavras, embora a organização tenha gasto três vezes a quantidade de dinheiro para melhorar seu sistema hard em ponto P31, o valor que obtém é igual ao valor do ponto P11 só porque o investimento no sistema soft é baixo. O tracejado nas linhas [...] são curvas de valores iguais. Na curva de valores iguais, cada ponto tem o mesmo valor. Outro exemplo, P24 e P22 estão ligados à curva de valor igual. Eles têm o mesmo valor.

Com esse exemplo, pode-se dizer que o ideal é sempre evoluir com os dois sistemas em paralelo; mesmo que a implementação demore um pouco, o valor será reconhecido gradativamente conforme se consolida.

Figura 5 – *Value added path map*



Fonte: Shi (2011).

Existem ferramentas específicas para compreender o valor do projeto. São elas: a) análise de valor, que visa minimizar o custo e otimizar o desempenho do entregável pelo projeto; b) gerenciamento de valor agregado, que utiliza valor como uma métrica para medir o custo e o desempenho do cronograma durante a implementação do projeto; c) análise de custos/benefícios, que mede financeiramente o desenvolvimento do projeto (BESNER; HOBBS, 2006). Todas essas ferramentas são importantes, mas esta pesquisa não abordará sua utilização para a criação de valor, e sim para identificar a percepção de valor em nível estratégico organizacional, o que certamente tornará a pesquisa muito mais interessante. Ao mesmo tempo que torna a pesquisa mais interessante, cria uma expectativa maior, pois algumas percepções em nível estratégico podem se tornar subjetivas por estarem ligadas diretamente aos diferentes interesses dos gestores. Para minimizar a subjetividade, o *value added path map* poderá auxiliar no processo de implementação enquanto ajusta as expectativas dos gestores.

É importante ressaltar que foram feitos avanços para a compreensão de valor de projetos, principalmente quando se efetua a ligação de valor ao sucesso do projeto. Em nível estratégico, já são conhecidas muitas questões importantes para o sucesso do projeto e, conseqüentemente, a percepção de valor, segundo Jugdev e Müller (2005):

- a) O sucesso do projeto é mais do que simplesmente ter uma missão, é preciso suporte da alta administração, dando poder e autoridade aos envolvidos no projeto.
- b) Existem fatores críticos para o sucesso que exigem o compromisso dos gestores, os quais deverão fornecer visão, estratégia e patrocínio para o desenvolvimento do projeto.
- c) Os fatores de sucesso apresentam relação interna, ou dentro da organização (como o suporte da alta gestão) e relação externa, isto é, política, economia, social, tecnologias, cliente, natureza e competição.
- d) A alta gestão que dá início ao projeto é a responsável por garantir a ligação entre todos os planos, objetivos e finalidades dos projetos selecionados.

Identificar essas questões é importante porque possibilita ao projeto trazer o valor necessário para as organizações. Contudo, Turner (2004) relata que quatro pontos devem ser acordados antes de iniciar o projeto:

- a) Os critérios de sucesso devem ser combinados com as partes interessadas não apenas antes do início, mas repetidamente na revisão da configuração de pontos ao longo do projeto.

- b) A relação de trabalho colaborativa deve ser mantida entre o proprietário do projeto (ou patrocinador) e o gerente, isto é, ambos percebendo o projeto como uma parceria.
- c) O gerente de projeto deve ser capacitado com flexibilidade para lidar com circunstâncias imprevistas e com o dono (ou patrocinador) opinando sobre como acha que o projeto deveria ser abordado para ser alcançado.
- d) O proprietário deve se mostrar interessado pela execução do projeto.

Pode-se notar que o sucesso do projeto, elaborado para gerar o valor esperado pela organização, é um processo de construção durante todo seu ciclo, não somente nas fases de início e fim.

Tendo em vista que compreender valor em GP já é complexo para a comunidade que estuda o assunto, levar essa concepção para áreas fora do contexto se torna um verdadeiro desafio. No entanto, é instigante e possivelmente revelador, pois se as áreas fora do meio de GP compreenderem e identificarem o valor que um projeto pode gerar para a organização, será muito mais fácil demonstrar a importância e as possibilidades de gestão que a implementação de projetos pode conferir à empresa. Este trabalho se propõe a fazer a ligação com a área educacional voltada ao ensino superior, segmento que apresenta baixa adoção de projetos, sobretudo na área de gestão e governança. A intenção é demonstrar como a GP pode colaborar nesse segmento enquanto busca ampliar sua área de atuação.

2.3 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme descrito nas seções anteriores, foram desenvolvidos estudos em busca de *frameworks* para as questões pedagógicas em IES (RUSINKO, 2010) e estudos específicos para GP (HOORN; WHITTY, 2019; AURBY; HOBBS, 2011), mas nenhum abordou os dois temas juntos visando a solução de problemas de gestão e governança em IES. É nesse espaço que esta dissertação se insere, isto é, na união das duas áreas (IES e GP) por meio da criação de um *framework* que auxilie as IES aproveitarem ao máximo o gerenciamento de projetos.

A inclusão de elementos de GP nas IES é um tema complexo. Uma forma de abordá-lo é analisar a construção de projetos das escolas de uma IES, o que pode ser realizado por meio das escolas e disciplinas de GP que foram apresentadas, pois cada uma possui um objetivo que poderá fazer parte de um *framework*, o qual deverá suprir as necessidades. Por exemplo, se há necessidade de criação para otimizar os custos da IES, as Escolas de Otimização e de Decisão,

agregadas à Gestão de desempenho/Gestão de valor agregado/*Project Finance* e Contabilidade poderá auxiliar. Ou, para propor uma parceria mercadológica entre a IES e outras organizações, pode-se unir as Escolas de Governança e de Processo e a disciplina de Estratégia/Integração/Gestão de Portfólio/Valor de Gerenciamento de Projetos/*Marketing*.

Percebe-se que, por mais variadas que sejam as combinações entre as escolas e disciplinas em GP, as respostas necessárias aos novos desafios impostos às IES poderão ser dadas. Para tanto, a construção de um *framework* que agilize o processo de tomada de decisão dos gestores, pois, por meio do *framework* será possível traçar o melhor caminho a ser seguido para a proposição do projeto.

A principal ideia deste referencial teórico foi demonstrar as mudanças contextuais de mercado, sociais e tecnológicas que se apresentaram como os novos desafios para as IES, ao mesmo tempo buscando demonstrar como a GP pode profissionalizar a forma como as IES enfrentam as turbulências pelas quais o setor passa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A primeira seção deste capítulo apresenta a classificação da pesquisa e o desenho de pesquisa. A segunda seção aborda a coleta e análise dos dados do estudo. A terceira e última seção descreve a revisão sistemática de literatura realizada.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa segue a epistemologia interpretativista, cujo objetivo é criar compreensões e interpretações de mundo e contextos sociais – para pesquisadores de gestão e negócios, esse movimento promove o olhar da organização de diversas perspectivas derivadas dos diferentes grupos de pessoas que atuam (SAUNDERS et. al., 2019). Essa epistemologia proporciona, ainda, avaliar a complexidade dos participantes para o estudo. Outro aspecto fundamental para abordar o interpretativíssimo é reconhecer que o pesquisador faz parte das interpretações dos materiais e dados de pesquisa, inferindo seus valores e suas crenças, os quais têm papel importante no processo de pesquisa (SAUNDERS et al., 2019).

Modos de produção de conhecimento influenciam na pesquisa, por isso, vale a pena diferenciá-los. Gibbons et al. (1994) propuseram dois modos de produção de conhecimentos científicos: Modo 1 e Modo 2. O Modo 1 preconiza o conhecimento básico (linear), cujo compromisso é estritamente a produção de conhecimento acadêmico, ou seja, os pesquisadores não se sentem responsáveis pelas possíveis implicações das práticas de seus estudos. O Modo 2 de produção de conhecimento o objetivo de produzir conhecimento a partir do meio em que o estudo é realizado (não linear), e, ao contrário do Modo 1, os pesquisadores se preocupam e são responsáveis pelas implicações de suas pesquisas científicas. Pode-se dizer que o Modo 1 gera o conhecimento acadêmico sem impacto para a prática, ao passo que o Modo 2 gera conhecimento acadêmico com a preocupação de dar respostas reais para o problema estudado (GIBBONS et al., 1994).

Nesse sentido, a abordagem metodológica é exploratória e prescritiva. É exploratória porque visa a produção de conhecimento do Modo 2, cujo objetivo principal é resolver problemas de campos complexos e relevantes (VAN AKEN, 2005). É prescritiva porque tem por base a teoria do conhecimento, orientada para soluções, cuja abordagem de pesquisa tem base no *design science* (VAN AKEN, 2005). A abordagem científica é indutiva, tendo em vista

que a pesquisa se propôs à criação (*framework*), o que, segundo Gibbs (2009), auxilia a pesquisa qualitativa a gerar novas explicações para problemas existentes.

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa, pois proporciona a apropriação de métodos e teorias, perspectivas dos participantes e suas diferenças, reflexividade do pesquisador e do estudo e possibilidade de inúmeras variedades de abordagens e de métodos (FLICK, 2009). Outro fator relevante da abordagem do método qualitativo é a utilização de suas técnicas em todas as fases da pesquisa, tanto na etapa de levantamento quanto na etapa de análise de dados (COOPER; SCHINDLER, 2016). Esses dois pontos são de fundamental importância para este estudo, pois utiliza o método da DSR, que visa a resolução de problemas reais. A DSR tem por base sete diretrizes para conhecer e compreender o problema e propor soluções práticas (HEVNER et al., 2004). Para melhor compreensão, da DSR será abordada a seguir.

O método da DSR pode ser utilizado com qualquer tipo de filosofia de pesquisa (DRESCH et al., 2015). Segundo Van Aken (2005), o principal objetivo da DSR é desenvolver conhecimentos úteis a profissionais em campo que trabalham para solucionar problemas reais. É um método que não se limita à compreensão, mas busca desenvolver conhecimentos sobre possíveis soluções e suas alternativas. Um aspecto muito importante da DSR é que o método estuda, pesquisa e investiga o artificial e seu comportamento, seja do ponto de vista acadêmico ou organizacional, constituindo um processo rigoroso de projetar artefatos para solução de problemas, avaliar o que foi projetado e comunicar os resultados objetivos (LACERDA et al., 2013). Esta pesquisa apoia-se no método da DSR por proporcionar fases muito ricas para o desenvolvimento do objetivo geral. O Quadro 5 traz as fases da DSR e a intenção de implementação de cada fase desta dissertação. Cabe ressaltar que a instanciação do *framework* desenvolvido foi realizada.

Quadro 5 – Fases da DSR nesta dissertação

Fase da DSR	Objetivo da fase da DSR	Implementação de cada fase da DSR na dissertação
Conscientização	É a etapa que diz respeito à compreensão do problema existente.	RSL. Entrevistas realizadas com gestores estratégicos da IES objeto do estudo.
Sugestão	É o processo que fundamenta o trabalho a ser desenvolvido.	Referencial teórico, além da experiência do pesquisador com o campo acadêmico-administrativo, contando com mais de 20 anos de atuação em IES.
Desenvolvimento	É o processo de constituição do artefato em si.	Entrevistas, análise de documentos, <i>framework</i>

		preliminar (fase 1 do desenho de pesquisa; ver Figura 6); grupos focais (fase 2 do desenho de pesquisa; ver Figura 6).
Avaliação	É o processo de verificação do comportamento do artefato no ambiente para o qual foi projetado.	Instanciação do <i>framework</i> em campo.
Conclusão	É a formalização geral do processo e sua comunicação às comunidades acadêmicas e profissionais.	Análise e comunicação dos resultados às comunidades acadêmicas e aos profissionais por meio da publicação de artigos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Manson (2006).

O estudo realizado por Deng e Ji (2018) envolveu mais de 100 artigos e é extremamente relevante para o desenvolvimento e a compreensão da DSR, pois os autores demonstraram, a partir de quatro perspectivas interdependentes - conceito, processo, resultados e avaliação –, suas diferentes percepções nas diversas fases de processos que fazem parte do desenvolvimento do método. Tal estudo elucida a compreensão das possibilidades de construção das fases no desenvolvimento do estudo em DSR (Apêndice E).

Uma pesquisa baseada em DSR deve seguir estas instruções gerais para sua condução (LACERDA et al., 2013):

- a) *design* do artefato: produzir um artefato viável, na forma de constructo, *framework*, método e/ou instanciação.
- b) relevância do problema: desenvolver soluções para problemas gerenciais importantes e relevantes.
- c) avaliação do *design*: demonstrar utilidade, qualidade e eficácia por meios e métodos de avaliação bem executados.
- d) contribuições do *design*: promover contribuições claras e verificáveis na área específica para a qual o artefato foi desenvolvido.
- e) rigor da pesquisa: seguir a aplicação de métodos rigorosos em todo o processo da pesquisa.
- f) *design* como processo de pesquisa: buscar pelo artefato eficiente exige utilização de meios disponíveis para condução da pesquisa, devendo respeitar as leis atuantes no ambiente que está sendo estudado.
- g) comunicação da pesquisa: apresentar a pesquisa finalizada aos públicos acadêmicos e profissionais.

A dissertação utilizou-se de avaliações somativas/naturalísticas. Somativas porque visou julgar até que ponto os resultados correspondem às expectativas criadas. Naturalísticas porque buscou a solução de problemas em ambiente real dentro de uma organização. Os critérios de avaliação utilizados foram (VENABLE et al., 2014):

- se o artefato é utilizável, se traz soluções;
- se é compreensível, se é de fácil entendimento
- se é flexível ao ponto de moldar-se de acordo com a necessidade do projeto que será desenvolvido.

Utilizou-se o procedimento de entrevista em grupo a qual proporciona a flexibilidade de triangulação de dados. Demonstra ainda a possibilidade de utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados, além de servir para validação dos eventos observados pelos pesquisados (FREY; FONTANA, 1991). Outros critérios não surgiram a partir da iteração em pesquisa em campo. Com base nessas informações, o Quadro 6 foi elaborado para melhor compreensão da pesquisa.

Quadro 6 – Classificação do estudo

Epistemologia	Interpretativista
Natureza da pesquisa	Qualitativa
Método	DSR
Abordagem metodológica	Exploratório-prescritiva
Abordagem científica	Indutiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

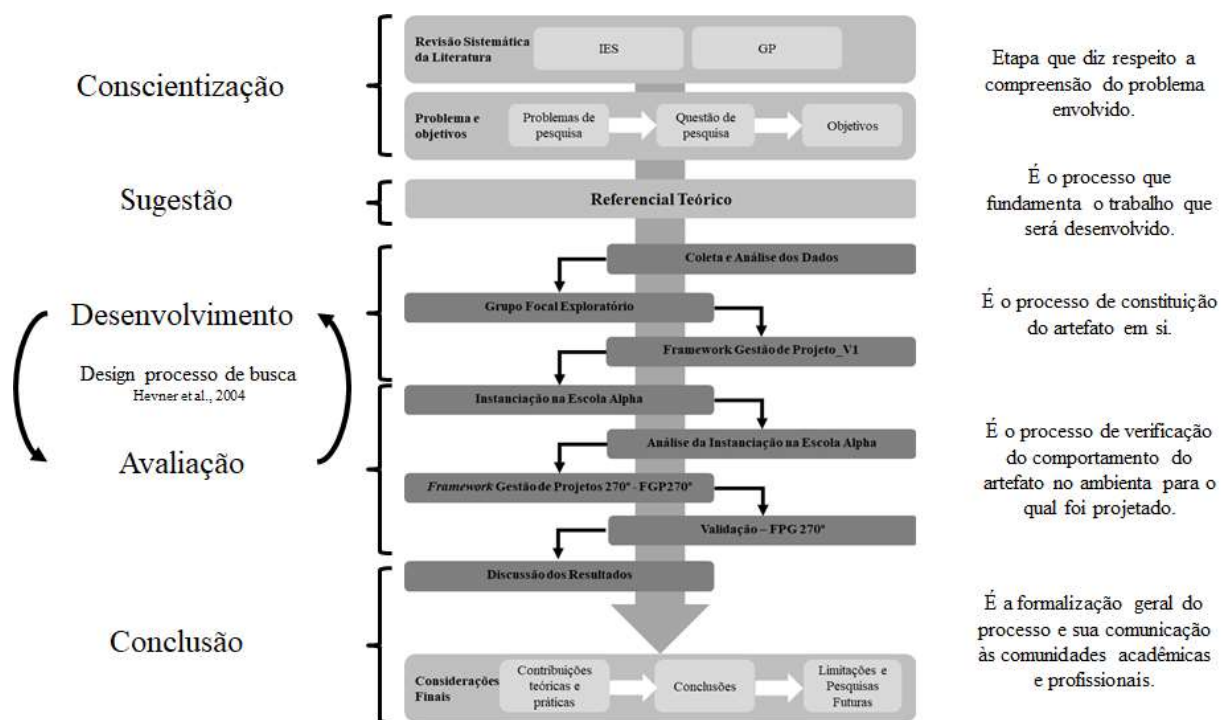
O estudo foi realizado em Porto Alegre (Rio Grande do Sul, Brasil). O setor onde a pesquisa foi desenvolvida faz parte de uma renomada universidade comunitária. As unidades de análise foram as Escolas e os setores de alta gestão da universidade, tendo como unidades de observação os principais gestores de tais setores. O nível de análise é meso, pois pretende compreender como os colaboradores percebem o fenômeno a ser estudado. O recorte temporário foi transversal, compreendendo o tempo de aproximadamente seis meses.

O tamanho da amostra teve base nas sete Escolas e nos quatro setores de alta gestão que compõem a universidade, com a participação de 28 gestores que atuam nesses locais. As

técnicas para coleta de dados foram entrevistas individuais gravadas com perguntas estruturadas, utilizando o *software* Zoom. Foram criados dois grupos: o primeiro participou das entrevistas que auxiliaram na construção do *framework* preliminar, e o segundo compôs um grupo focal para exploração do *framework* preliminar.

A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do *software* MAXQDA, favorecendo a construção da primeira versão do *framework* preliminar que será proposto. A validação do *framework* final proposto se deu através de uma entrevista presencial em grupo com os gestores da Escola pesquisada, sendo possível por causa da liberação governamental por conta da pandemia. A Figura 6 ilustra a realização do desenho de pesquisa elucidando os passos trilhados até o final da dissertação. A seguir, o Quadro 7 apresenta o contexto e a coleta e análise dos dados.

Figura 6 – Proposição do desenho de pesquisa para coleta e análise dos dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Quadro 7 – Resumo de contexto, coleta e análise dos dados

Região	Porto Alegre/RS
Sector	IES
Unidade de análise	Escolas e setores de alta gestão da universidade
Unidade de observação	Gestores das escolas e da alta gestão da universidade

Nível de análise	Meso
Recorte temporário	Transversal
Tamanho da amostra	Sete escolas e quatro Setores de alta gestão da universidade – 28 colaboradores
Técnicas de coleta de dados	Entrevistas estruturadas individuais, grupo focal e entrevistas em grupo
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo – <i>Software</i> MAXQDA

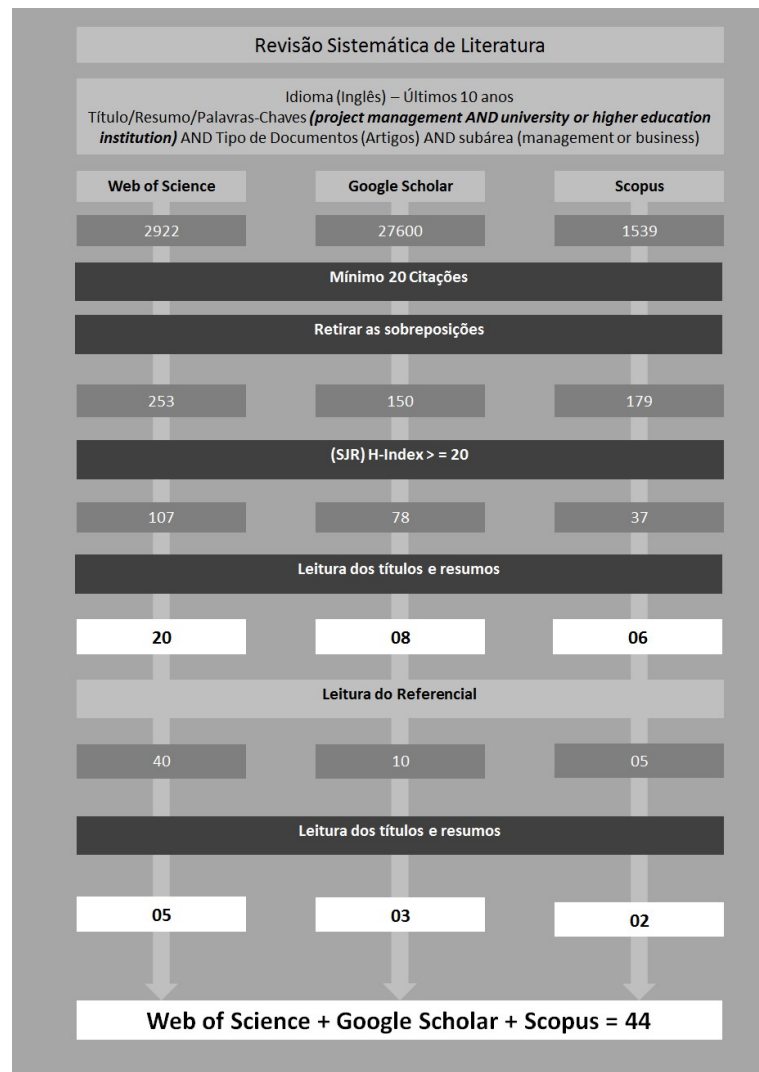
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 22 gestores responsáveis pelos setores e tinham o intuito de levantar pontos relevantes para a construção do *framework* prescritivo. Após, realizaram-se a transcrição das entrevistas e a análise de seus dados para a proposição do *framework* preliminar utilizado no grupo focal exploratório. O grupo focal foi realizado com os coordenadores administrativos das escolas e visou a exploração do *framework* preliminar. Na sequência, foi realizada a elaboração do *framework* a ser instanciado em uma escola da universidade. O acompanhamento da instanciação está descrito na seção 4.2 desta dissertação. O principal valor nesse contexto é a participação direta dos gestores na criação e validação do *framework* juntamente com o pesquisador, buscando a aproximação da academia e dos profissionais da área.

3.3 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

O referencial teórico deste projeto de dissertação foi escrito com base nos resultados de uma RSL, a qual é ilustrada pela Figura 7.

Figura 7 – Revisão sistemática de literatura sobre Gestão de Projetos e instituições de ensino superior



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A busca aos documentos selecionados foi efetuada entre os meses de abril e setembro de 2020. A pesquisa, realizada em língua inglesa, usou as seguintes palavras-chave: *project management*, *university* e *higher education*. Essa busca inicial identificou de maneira abrangente o retorno dos termos a serem trabalhados. Tais palavras-chave geraram a seguinte expressão de busca: *project management AND university OR higher education*.

Essa expressão foi introduzida nos repositórios científicos Google Scholar, Web of Science e Scopus. Alguns critérios de parâmetros foram estabelecidos, como número de anos a serem pesquisados e área de conhecimento restrita – este último critério não foi aplicado no Google Scholar porque a ferramenta não permite a escolha por área de conhecimento.

No parâmetro número de anos, selecionou-se o prazo de 10 anos de histórico em todos os buscadores, compreendendo o período de 2010 a 2020. No parâmetro área de conhecimento,

as áreas de *management* e *business* foram utilizadas no Web of Science e no Scopus, direcionando a busca mais específica do conteúdo a ser analisado.

Os resultados das buscas foram os seguintes:

- a) O Google Scholar retornou um total de 27.600 documentos nas primeiras 30 páginas de resultados.
- b) O Web of Science retornou 2.922 documentos.
- c) O Scopus retornou 1.539 documentos.

Dois critérios foram adotados para aprimorar a seleção dos documentos. O primeiro foi que cada artigo deveria ter, no mínimo, 20 citações para passar à próxima fase de seleção; o segundo foi a remoção dos artigos duplicados. Após a aplicação desses critérios, restaram 582 documentos. Um novo critério foi aplicado para aprimorar a qualidade da amostra final. O critério foi o coeficiente das revistas, tendo como base os fatores do SJR (H-Index). O critério de parametrização – para que o documento progredisse no processo seletivo – levou em consideração $H\text{-Index} > \text{ou} = 20$. Após a aplicação desse terceiro critério, restaram 222 artigos, cujos títulos e resumos foram lidos para identificar se o conteúdo seria relevante para levar o documento à próxima etapa de seleção.

Efetuada a leitura dos títulos e resumos, restaram 34 artigos pertinentes à pesquisa. A leitura do referencial teórico dos 34 artigos serviu para identificar outros documentos que poderiam ser atribuídos à relação já existente. Essa leitura resultou no achado de 55 novos artigos que poderiam ser pertinentes ao trabalho. A leitura dos resumos desses 55 artigos reduziu o número para 10 documentos, os quais foram agregados aos 34 anteriores, totalizando 44 artigos para utilização no desenvolvimento do trabalho.

Além da seleção descrita acima, foi realizada uma busca nos mesmos buscadores, utilizando expressão e critérios iguais, mas com foco somente em publicações de 2020 para encontrar artigos recentes. O Google Scholar trouxe 11 artigos; Web of Science, 22; Scopus, oito, totalizando 41 artigos. Foi lido o título de todos os documentos, mas nenhum demonstrou pertinência para ser agregado aos documentos anteriores.

Esta seção do pré-projeto de pesquisa descreveu o método utilizado na próxima fase da dissertação. Além disso, apresentou tópicos que descreveram a classificação do estudo, a coleta e análise dos dados e a realização da RSL.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DA INSTANCIAÇÃO DO *FRAMEWORK*

Este capítulo desse propõe a evidenciar os dados coletados em campo após a realização das entrevistas. A seção 4.1 (Análise dos dados e proposição do *framework*) foi dividida em cinco seções. A seção 4.1.1 delimita a unidade de análise e a unidade de observação. A seção 4.1.2 apresenta aspectos de gestão e governança que abarcam temas como desafios contextuais, leis e sociedade que influenciam na gestão e governança universitária, além de destacar aspectos da própria gestão e governança em universidade. A seção 4.1.3 descreve a GP demonstrando a percepção dos entrevistados sobre temas como gerenciamento, responsabilidade, controle, formação, metodologias, capacitação e agregação de valor em GP. A seção 4.1.4 apresenta as percepções da estratégia e cultura organizacional, com temas que abordam o planejamento estratégico, a estratégia organizacional e a GP, bem como questões de cultura e comportamento organizacional. A seção 4.2 descreve a análise da instanciação do *framework* efetivamente. A seção 4.2.1 descreve como se deu a instanciação na Escola Alpha e sua validação. A seção 4.2.2 apresenta a proposição do Framework de Gestão de Projetos 270° (FGP270°) a partir da análise da instanciação, descrevendo e explicando cada parte do FGP270° e unificando-o ao término da seção. A seção 4.3 apresenta a discussão dos resultados.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSIÇÃO DO *FRAMEWORK*

Esta seção apresenta a análise das entrevistas que, junto com a revisão de literatura, geraram a versão do *framework* instanciado. Inicialmente, são informados os dados da universidade pesquisada e do perfil dos entrevistados; após, é apresentada a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores.

4.1.1 Delimitação da unidade de análise e unidade de observação

Antes de iniciar a análise dos dados efetivamente, será realizada a caracterização da unidade de análise, da instituição onde foi realizada a pesquisa, da unidade de observação e dos gestores entrevistados. A instituição de aplicação da pesquisa é uma renomada universidade privada comunitária localizada no Rio Grande do Sul com mais de 70 anos de atuação educacional. Conta com cerca de 60 mil alunos nos níveis de graduação, *Stricto Sensu*, *Lato Sensu* presencial, *Lato Sensu on-line* e extensão. Seus colaboradores somam cerca de 3 mil

peças, sendo um terço professores e o restante técnicos-administrativos que atuam nas mais diversas áreas. É vinculada a uma mantenedora que gerencia outros empreendimentos nos segmentos educacionais e de saúde. A organização da universidade é formada por Reitoria, Assessorias, Pró-Reitorias, Escolas, Institutos e Unidades Complementares que atuam no atendimento de serviços internos e externos à universidade. Esses setores estão dispostos em uma área de 566 mil m², abrigando a oferta de mais de 50 cursos de graduação, 46 cursos de *Stricto Sensu* (24 de mestrado e 22 de doutorado) e mais de 500 opções de cursos de extensão e *Lato Sensu* (presencial e *on-line*).

A unidade de observação foi composta por gestores de escolas e de alta gestão de escolas e setores-chave que compõem a universidade – o Quadro 8 traz os dados demográficos de tais gestores. Os 22 entrevistados são gestores em seus setores, sendo 10 mulheres e 12 homens. A média de idade dos entrevistados é de 49 anos, e o tempo de trabalho na instituição é de, em média, 17,5 anos. Com exceção de um gestor que está em processo de doutoramento, todos os outros são doutores.

Quadro 8 – Demográfico da unidade de observação

Cargo	Gênero	Idade	Tempo na instituição	Nível de escolaridade
Alta gestão	Masculino	47	21	Doutorado
	Feminino	47	4	Doutorado
	Masculino	38	4	Doutorando
	Masculino	50	13	Doutorado
	Masculino	54	28	Doutorado
Gestor de escola	Masculino	53	20	Doutorado
	Feminino	61	31	Doutorado
	Masculino	38	6	Doutorado
	Feminino	50	14	Doutorado
	Masculino	45	13	Doutorado
	Masculino	57	25	Doutorado
	Feminino	58	28	Doutorado
	Feminino	45	7	Doutorado
	Feminino	45	8	Doutorado
	Feminino	38	7	Doutorado
	Masculino	55	27	Doutorado
	Masculino	44	20	Doutorado
	Masculino	43	19	Doutorado
	Feminino	57	22	Doutorado
Feminino	58	30	Doutorado	

	Feminino	46	18	Doutorado
	Masculino	52	16	Doutorado

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Após realizadas as descrições da unidade de análise e da unidade de observação, os próximos tópicos apresentam a análise das entrevistas realizadas com os gestores, as quais foram realizadas por meio da plataforma Zoom. Somente uma ocorreu presencialmente, mas todos os protocolos sanitários foram respeitados em função da pandemia de covid-19. A codificação e categorização das entrevistas foram feitas com o auxílio do *software* MAXQDA para dar maior robustez à análise do conteúdo. As entrevistas foram todas gravadas e tiveram duração média de 1h. Vinte e uma das entrevistas realizadas por meio do Software Zoom e uma entrevista foi realizada presencialmente com o auxílio de gravador digital de áudio. As transcrições tiveram duração média de 2h30min, onde foi utilizado o auxílio do software Word com a transcrição automática. Após houve a escuta e releitura das transcrições para as correções necessárias que o software não contemplava corretamente. Em média foram dez páginas de transcrições por entrevista.

4.1.2 Desafios contextuais, lei e sociedade

Esta seção identifica a percepção dos entrevistados sobre os desafios contextuais, bem como questões legais e de sociedade que impactam diretamente na gestão e governança em universidades. Tais percepções ajudaram a elucidar o segundo objetivo específico desta pesquisa.

4.1.2.1 Contexto de lei e sociedade

Os trechos transcritos a seguir demonstram as percepções dos entrevistados sobre desafios contextuais, leis e sociedade e o impacto que esses aspectos causam dentro de uma universidade. A pandemia de covid-19 fez os gestores repensarem seus afazeres, pois, assim como em outros segmentos organizacionais, a vertente educacional (especificamente a universidade) sofreu abalos e viveu inúmeras dificuldades. Ao mesmo tempo, provou que há como enfrentar novos desafios.

Os aspectos mais importantes demonstrados nos segmentos a seguir são o impacto tecnológico que o meio educacional sofreu, pois foi preciso que todos os envolvidos nos

processos de ensino-aprendizagem se adaptassem, e a gestão do próprio negócio, exigindo antecipação da transformação digital que parecia ainda estar distante. São citadas, ainda, a movimentação mercadológica e as suas implicações nos fazeres das instituições de ensino. Questões sobre o interesse do público em cursos universitários e questões voltadas a leis que regem o ensino superior e impactam nas ações desse segmento também são apontamentos percebidos.

As passagens a seguir trazem diferentes reflexões, mas têm em comum a preocupação quanto ao cuidado com os aspectos tecnológicos. É nítida a preocupação com a transformação digital, suas consequências na educação e a necessidade de as instituições monitorarem e acompanharem tais movimentos. Indagações a respeito do impacto da tecnologia e seu ápice resultam no seguinte questionamento: o que estará por vir na área tecnológica? A tecnologia se apresenta como um componente determinante para as universidades, exigindo que tenham mais resiliência e visão sistêmica e ampla, desde a aplicação da tecnologia para a comunicação com o público-alvo até o sigilo e a proteção de dados, o que, em outros tempos, não configurava preocupação. Fica claro que a tecnologia é um fator desafiador para o novo olhar que precisa ser lançado sobre os processos que as organizações do segmento educacional devem aprimorar.

*“O **contexto tecnológico** então, nem se fala, porque assim a transformação digital, também pegando a exemplo a transformação digital que está aí posta, ela não é algo que impacta hoje só as indústrias e o processamento ao tornar cada vez mais automatizado e digitalizado a produção de produto e de serviços na indústria, mas no nosso caso em serviços e na educação impõem também, é, certos desafios de transformação digital, e quando eu digo transformação digital, não é digitalizar os nossos processos físicos, é realmente na dimensão mesmo da transformação digital, então assim a gente precisa obviamente acompanhar esses movimentos para garantir que a universidade continue sendo competitiva” (E15, gestor de escola, grifo nosso).*

*“[...] tem uma crise também, um conjunto de crises, mas uma crise também, eu acho que desse ápice que a gente chega, então uma crise de muita **tecnologia**, a gente chegou no ápice da tecnologia, o que vem agora então agora?” (E5, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Hoje **tecnologia** na verdade ela passa a ser na verdade um componente que é determinante em uma série de elementos associados aos próprios processos dentro do ensino superior, a gente associa normalmente ensino superior, tecnologia EAD, online etc... indiscutivelmente, mas se a gente for pensar por exemplo nos outros componentes de apoio tecnológico dentro dos processos de uma instituição, a gente vai encontrar um volume muito maior de impactos ou de desafios, dependendo da rapidez ou da capacidade na instituição de se adaptar, então isso tem a ver por exemplo com todos os processos de comunicação com estudantes, antes que eu tinha um canal, hoje que tem vários, as vezes estes canais têm que conversar entre si, tu tem desafios do ponto de vista que têm a ver com tecnologia que é sigilo, resguardo, proteção de dados, que antes era uma coisa muito mais solta, então hoje tu tem que aumentar fortemente a tua sentinela dos dados, no sentido*

*efetivamente de proteção desses dados, e isso é um componente **tecnológico** antes de humano. É também humano, mas **certamente tecnológica**” (E22, alta gestão, grifo nosso).*

Alinhado com os desafios tecnológicos, outro fator significativo nessa série de fenômenos que atingem o segmento educacional é o das movimentações mercadológicas e suas implicações nos cotidianos das universidades. Os segmentos das entrevistas a seguir confirmam a preocupação dos gestores com o impacto causado pelo mercado na instituição. Outra preocupação é o interesse das pessoas em realizar um curso superior, pois fazem um comparativo entre universidades e outros segmentos de ensino. Um ponto de atenção foi que, hoje, a construção do ensino não se encontra somente na universidade, o mercado não se limita a organizações de ensino, sendo composto por todas as frentes que criam conhecimento.

*“[...] a **agilidade do mercado** fez com que nós tivéssemos que mudar, hoje nós somos e ainda podemos ser melhores na nossa ação dos mais rápidos nos processos decisórios” (E1, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Então acho que uma das coisas que mudou muito radicalmente nesse curto espaço de tempo foi que a universidade era uma instituição que por si só se mantinha, se sustentava, se geria do jeito que tinha que ser e **hoje nós somos uma empresa**” (E1, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Desse modelo universidade consolidada versus esse modelo de um **mercado do ensino** que busca tirar proveito especialmente das informações em nível de graduação e especialização, e que impactou muito assim no nosso fazer” (E1, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Eu acho e também de interesse, o que que eu quero de uma universidade? O que que eu quero de um curso de ensino superior? Que eu quero de formação? Então quando a gente olha para isso que é um fator que eleva né, que a gente se percebe em um nível bastante elevado de complexidade, inclusive de qualidade de universidade em contraponto com a total falta de qualidade, com total falta de comprometimento de ensino e com a **mercadologização** dos produtos de ensino por outros âmbitos” (E5, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Então acho que, como universidade, o que tem alterado é um **movimento de conhecimento**, ela não é necessariamente criada e discutida só na universidade, agora ela tem outros locais de discussão, eu acho que isso é um ponto que a gente tem que estar bastante atento” (E12, gestor de escola, grifo nosso).*

*“[...] porque a gente sim está num cenário competitivo, e o mais interessante é que o nosso cenário competitivo, **a maior miopia que se tem é achar que a gente compete só com instituições confessionais como a nossa ou com instituições consolidadoras de ensino superior**, mas hoje em dia todas as instituições que existem por aí, empresas que existem por aí com missões semelhantes a nossa, são potenciais competidoras nossas” (E15, gestor de escola, grifo nosso).*

O mercado globalizado é outro aspecto citado pelos gestores, pois interfere nas preferências dos alunos que estão concluindo o ensino médio e que logo estarão habilitados à

universidade. Esse relato apresenta a necessidade de pensar em internacionalização e como atrair ou reter os alunos que estão procurando outros locais para o aprendizado. Essa modificação de cenário social é clara nas próximas passagens, pois, além das questões tecnológicas e mercadológicas, há uma profunda transformação das questões sociais, populacionais e legais que envolvem todos os atores de uma sociedade e que impactam diretamente no segmento educacional superior. A preocupação com a relação entre universidade e sociedade é uma inquietação dos entrevistados, os quais apontam que a universidade deve buscar responder e dar soluções aos problemas reais da sociedade em vez de ficar limitada a seus muros, construindo somente teorias.

“[...] envelhecimento da população, a gente tem é uma população jovem muito baixa hoje e a população jovem para entrar em nível superior ela está aí distribuída entre essas outras tantas ofertas, e dentro destas ofertas qualificadas o mundo se globalizou, então também o acesso ao ensino superior fora daqui não é mais tão complexo, não é mais tão distante e mesmo dessa geração que se criou também com uma segunda língua” (E5, gestor de escola, grifo nosso).

“Eu sempre penso que a Universidade [...] pegando exemplo, ela não está imune a tudo o que acontece ali fora, quando a gente trabalha ali dentro a gente tem a impressão que a gente está protegida ali dentro, entre a Rua A e a Rua B, e a Rua C e a outra avenida de estar ali, bah estamos super bem protegidos, não mas ali a gente vive, ali são as expressões da sociedade da realidade, então essas determinações que tu fala na verdade para mim é um conjunto, não é uma determinação, é um conjunto de determinações políticas, sociais, econômicas, religiosas, culturais que fazem com que a gente se repense, que a gente se reconstrua, que a gente se recrie também em determinados conceitos, eu acho que isso é extremamente importante, então essas determinações elas acabam também definindo há como a universidade faz a sua gestão, porque ela precisa responder a isso ela responde a isso e ela vai buscando as alternativas de acordo com o contexto que ela está inserida” (E6, gestor de escola, grifo nosso).

“[...] mas não há dúvida né essa é uma questão importante, eu acho que a universidade vem contribuindo, esse é um caminho acertado assim de olhar para fora e tentar ver o que de fora ainda reflete no nosso fazer o nosso conhecimento e como nós podemos também é impactar ou transformar essas expectativas que vem de fora, então eu acho que isso é bem importante, me parece que já tem uma caminhada nesse sentido” (E5, gestor de escola, grifo nosso).

“Há questões sociais também, porque é preciso ainda que a instituição universidade, ensino superior tenha uma identidade própria e se compreenda como instituição, como responsável por certo papel, ela é uma é enquanto instituição por natureza, ela está inserida num contexto social e comunitário e portanto, ela precisa se inserir num diálogo com a sociedade e atender a certas demandas, expectativas que existem no contexto social quanto aquilo que é ofertado pela instituição e desta forma a gestão ela precisa cuidar do contexto social dessas variáveis social e nesse escutar o que a sociedade espera dessa instituição, isso também influencia na gestão, é isso pode ser desdobrado, se quer em termos de formação do profissional, porque novamente considerando o Brasil

tradicionalmente as instituições superiores são responsáveis por formar os profissionais com maior qualificação” (E14, gestor de escola, grifo nosso).

*“Sociais porque hoje todo o modelo nosso por exemplo, se olhar para nossa universidade, o modelo de gestão e governança que nós temos e que é muito a fisionomia do que as instituições comunitárias têm por aí, é um modelo de gestão que precisa também fazer o acadêmico, os serviços e a missão da instituição, atender todo o contexto social do país, então por exemplo, assim a nossa gestão tem que dar conta pela missão da universidade, pela característica confessional e comunitária, **a nossa gestão precisa dar conta de fazer certos aqui sacrifícios para garantir formação integral, humana, licenciaturas**, então assim o contexto social do país que exige formação de professores para educação básica e toda essa coisa, que exige que a universidade também participe das políticas de acesso ao ensino superior é enquanto uma universidade comunitária, impõem desafios de governança e de gestão, de governança porque claro, a Universidade [...] não é um empreendimento solto, ela pertence a uma rede que tem outros empreendimentos e tem empreendimentos que dialogam diretamente com a própria universidade, como por exemplo o Empreendimento 1 ou mesmo o Empreendimento 2, então o contexto social tem essa implicação” (E15, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Já a dimensão social, eu acho que ela é extremamente importante para as instituições que têm um compromisso social maior, então aquela que é derivada ou basicamente dirigida mais precisamente pela lógica financeira, esse compromisso social é meio irrelevante, e o que eu chamo de compromisso social e dimensão social? **É o nosso cenário brasileiro, ele tende a ter um agravamento na variável econômica e impactos em desigualdade social, e aí o papel de uma universidade que não é apenas o do formar o cidadão enfim, mas é também de prestar um serviço para essa comunidade, para essa sociedade e aí tu tem elementos, própria pesquisa que permita impactos positivos em redução de desigualdades, ou ainda a própria ideia de como daqui a pouco desenvolver soluções técnicas que permitam as pessoas acessar coisas que não acessaram, vou citar aqui questões de lá formas baratas de geração de energia elétrica/solar e ao mesmo tempo um compromisso mais amplo ainda de tentar contribuir para a sociedade como um todo, e logicamente, quando a gente fala de governança, passa a ter em mente que em uma grande universidade é crucial que é a parte extensionista, que é a parte de levar extra muros um papel efetivo da entrega de uma universidade, via estudantes, via pesquisa, via outros mecanismos de serviços de uma forma mais aplicada que temos assim para colocar nesses termos” (E22, alta gestão, grifo nosso).***

A mudança nos desejos e na vontade dos indivíduos influencia também nas questões com as quais a universidade precisa se preocupar, a fim de buscar soluções. Nos últimos 20 anos, aproximadamente, o perfil dos alunos universitários sofreu forte alteração, fazendo os gestores repensarem as transformações sociais e populacionais.

“Uma mudança na mentalidade das pessoas que procuram ensino superior sabe, ao mesmo tempo que eu notava isso ali no início dos anos 2000, essa vontade que muitas pessoas tinham de cursar o ensino superior de diferentes cidades, de ver como uma oportunidade, como algo que ia somar na sua carreira no seu desempenho profissional, me parece que com o passar dos anos isso já não é mais visto como um valor assim, não é visto de uma maneira geral, sabe, muitas vezes “ah não mas basta ter ali tem o ensino médio ou formação técnica porque senão tu fica um

profissional muito caro daí tu não vai te inserir no mercado” (E8, gestor de escola, grifo nosso).

*“Eu acho que tem **aspectos sociais da mudança do perfil do estudante bem considerável** né, eu estou na Universidade (...) há 18 anos, eu comecei em 2003 e tu tem um outro perfil de estudante que chega em sala de aula e isso tem a ver com o perfil social e que vem lá da inclusive da família assim né, de como ele foi criado da independência ou dependência que ele ainda tem dos pais e de tudo que está em torno dele, da maneira como ele recebe ou não aceita muito bem feedback” (E17, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Uma outra questão que se soma também é para nossa instituição, o seu posicionamento geográfico, em um estado que vem invertendo a sua pirâmide etária, **então com o envelhecimento da população**, menos jovens vamos dizer assim, também na sua base inicial populacional” (E19, alta gestão, grifo nosso).*

Agrega-se à mudança do perfil dos indivíduos um ponto nevrálgico, que é o atendimento das legislações vigentes no Brasil, pois impactam diretamente na possibilidade de qualquer reestruturação do negócio privilegiar o novo perfil dos cidadãos. As imposições de regras por força de lei dificultam muito o aceite de propostas novas ou diferentes do que a lei exige. Essas dificuldades ficam claras nas passagens a seguir.

*“[...] a **questão de legislação**, então no país né, nós temos uma densidade legal para gestão de ensino superior e também uma pressão por transformação nesse quesito e algumas flexibilizações adicionais” (E19, alta gestão, grifo nosso).*

*“Penso que um outro impacto grande também são as **questões legais da educação superior**, que começaram assim muito discutidas no início dos anos 2000 com a implantação dos SIN AIS assim termos de avaliação, mas também uma série de questões decorrentes da LDB e dessa expansão que trouxeram muito mais as questões regulatórias para garantir a qualidade, enfim, expansão mas com qualidade, mas que também nos últimos anos começa a ter uma instabilidade muito grande, uma pressão dos grandes para que as coisas aconteçam ou deixem de acontecer e aí isso tira, isso leva uma certa, digamos assim, ao mesmo tempo é uma preocupação grande estar sempre atento aos indicadores de qualidade, as questões regulatórias e de avaliação” (E16, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Mas assim quando a **gente pega as DCNs** dos cursos, eles são muito diferentes uns dos outros, entende, então acho que é como a nossa área de saúde, é muito regrada e regulamentada, a gente não pode fugir muito daquilo que está colocado ali né, a gente não tem muita maleabilidade para trabalhar, é preto no branco, é pão, pão; queijo, queijo. [...] Nós somos extremamente regrados né, e em alguns casos regrados inclusive pelos conselhos, então nós temos a diretriz curricular nacional que diz uma coisa a gente organiza. E o conselho em cima está assim se não seguir muito, muito de perto, a gente tem problemas” (E1, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Como setor [...] eu entendo que sim, e na verdade até acho que não só isso, não só estratégia organizacional, mas também **a gente se orienta muito pela Capes** ainda, então é muito avaliação externa, que por acaso ela concorda com as diretrizes institucionais, mas eu acho que se*

tivessem diretrizes externas que fossem diferentes, a gente ia seguir a Capes e não tanto a instituição porque a gente precisa de uma avaliação positiva para continuar, acho que isso não aconteceria” (E13, gestor de escola, grifo nosso).

O Quadro 9 apresenta os códigos e as categorias induzidas a partir dos segmentos descritos anteriormente.

Quadro 9 – Codificação e categorização: desafios contextuais, leis e sociedade

Codificação	Categorização
- IES e Sociedade - Perfil populacional - Leis e atendimento de legislação específica	Lei e sociedade
- Movimentação mercadológica - Impacto tecnológico	Desafios contextuais

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As questões apresentadas até o momento (lei/sociedade e desafios contextuais) levam ao próximo tópico a ser analisado e repensado para que seja possível propor novas práticas de gestão e governança na área de educação, sobretudo por envolver o segmento de ensino superior, em especial uma universidade. As dificuldades e os desafios de repensar a gestão e governança universitária serão abordadas no próximo tópico.

4.1.2.2 Gestão e governança universitária

Os dados apresentados a seguir são o reflexo das entrevistas realizadas. Pode-se perceber questões que projetam pensamentos em diferentes segmentos, mas se interconectam formando o complexo panorama que envolve a gestão e governança universitária. Nas passagens, há questões que abordam a gestão e governança universitária de maneiras amplas e específicas, como *stakeholders*, gestão muito operacional, alinhamento entre diferentes setores, busca pela gestão mais ágil e pela tomada de decisão mais rápida, necessidade de uma visão mais sistêmica da organização e de repensar e reinventar novas formas de gestão e governança.

A gestão e governança universitária são unidades com questões muito próprias, mas que buscam convergir para um único objetivo institucional: promover o ensino e aprendizagem

como ponto principal. O pano de fundo desse objetivo é uma complexa rede de gerenciamento dos setores.

O conteúdo a seguir aborda questões como a existência de pequenos empreendimentos dentro de um empreendimento maior, o que exige a criação de uma visão sistêmica entre as partes que impactam no todo a partir dos seus afazeres. Os segmentos também deixam evidente a preocupação com as questões de suporte nas atividades principais da organização, além da importância de todas as frentes de atendimento serem qualificadas para prestar atendimento efetivo aos *stakeholders* que utilizam os serviços, considerando que é preciso mesclar a visão geral da instituição com as especificidades de cada área. Não basta saber que as áreas são diferentes, é preciso propor ações que alinhem as questões macro, meso e micro, correspondendo à ponta da operação, pois, muitas vezes, o mesmo tema pode ser percebido de formas diferentes conforme os atores envolvidos. Porém, em algum momento, a instituição como organização maior precisa tomar uma decisão sobre tal tema poderá não atender a todos de forma igualitária.

“[...] então hoje nós somos uma, entre aspas, mini universidade dentro de uma grande universidade” (E1, gestor de escola, grifo nosso).

“[...] então tu trabalhas com a questão administrativa onde a estrutura, o apoio, as ferramentas aos outros setores paralelos, a ação acadêmica em si influenciam diretamente na gestão né. Então tudo tem todos as cadeias administrativas tanto para a parte de atendimento ao público quanto para a parte de laboratórios técnicos, prestação de serviços, atendimento de projetos. É uma, digamos assim, um setor importante e que eu chamaria de base” (E3, gestor de escola, grifo nosso).

“É, eu acho que é em termos de gestão da universidade. Acho que é superimportante pensar nas especificidades de cada área. Às vezes eu acho que a gente sofre um pouco com isso, e a escola de [...] tem um modo de operação tão diferente das outras escolas que às vezes é difícil a universidade entender como a gente funciona” (E4, gestor de escola, grifo nosso).

“Eu disse que eu aprendi muito isso sobre a perspectiva de governança e gestão quando eu vi que a Universidade [...] era muito maior que o comportamento que tinha na antiga [...], porque você sai de uma reunião com o Setor D, vai para uma reunião com o Setor M, outra com o Setor E, outra com o Setor A, outra com o Setor P, e você vai ver sobre os mesmos temas, óticas completamente diferentes de ver o problema, e aí não tem certo e errado, mas chega uma hora que tem que se tomar uma decisão, então essa é a principal questão” (E11, alta gestão, grifo nosso).

“[...] então a primeira é que se tu usar o lado racional de uma empresa, o que dá resultado, que não dá resultado, mesmo que alguma empresa que eu possa dizer, ó tem coisas que não dão resultado financeiro, mas a gente mantém, faz parte numa universidade, tem muitas coisas não do resultado financeiro que a gente mantém, a questão é que ela tem que ter fontes de recursos que sustentem isso, se não tiver fontes de recursos então é essa é a primeira premissa assim entender como é que

se dá essa esse dilema. **Segundo, entender que um precisa sim se profissionalizar as instituições de uma maneira geral, e pessoal da área administrativa tem que entender o lócus acadêmico, por isso que não é simples pegar pessoas que sejam de administração e não entendem da educação superior e colocar para fazer a gestão em diferentes níveis dessas instituições, então ele tem que entender desse lócus, mas também que os gestores que estão lá que são acadêmicos, que às vezes é um químico, físico, um matemático, mesmo um administrador que não tem expertise em gestão educacional, um economista que não tem expertise de gestão educacional, ou engenheiro, ou um jornalista, ou publicitário, um médico, um advogado que se tornam gestores dessa instituição, que eles se tornem às vezes são acadêmicos, que eles precisam sim trabalhar claramente com: ferramentas de planejamento, com uma governança para ter um processo decisório mais qualificado, trabalhar com instâncias de gestão muito bem delimitadas em termos de processo decisório de relacionamento, colegiada que seja, como é o nosso caso, mas que eles têm que entender também essas pessoas que se tornaram gestores, mas não são gestores de formação, que eles têm que começar a entender de gestão, principalmente no cenário que a gente vive, o cenário que a gente vive é completamente diferente dos últimos anos que não é a Universidade [...] em qualquer instituição, hoje tem muito menos alunos, a gente olha e aí isso faz com que cada vez mais exige dessas pessoas conhecimentos de planejamento estratégico, de cenários, de questões mercadológicas, então não basta expertise acadêmica, tem que ter uma expertise de gestão, então eu diria que esses são os dois primeiros grandes dilemas” (E11, alta gestão, grifo nosso).**

Além dos apontamentos sobre diversidade de estruturas administrativas, a questão que envolve os gestores de escolas é evidenciada nos relatos a seguir, tendo em vista que a maioria dos gestores não tem formação em Administração – suas formações são de áreas específicas, sem preparo para a função de gestão. A falta de preparação dos gestores é um tema tão crítico nas universidades que alguns gestores buscam capacitações de certos temas por conta própria, ficando subentendido que não receberam os esclarecimentos necessários quando surgiram dúvidas em sua jornada no cargo de gestão. A falta de conhecimento dos gestores sobre gestão e governança acaba por resumir suas atividades cotidianas em tarefas de “apagar incêndio”.

“Eu acho que é, de novo não sei como é que funciona em outras instituições, mas até onde eu sei não é nada muito diferente, são as pessoas que ocupam as posições de gestão, via de regra não são gestores profissionais, são gestores professores que acabam ocupando essas posições e aí são importantes em decisões importantes das universidades, então a preparação dos recursos humanos para atuarem na gestão da instituição de ensino superior acho que é um outro ponto importante crítico quando a gente fala do tema” (E13, gestor de escola, grifo nosso).

“Pois é, o que que eu vou te dizer, eu [...], eu estou em gestão há bastante tempo, mas eu fui preparada para ser pesquisadora, eu sempre fiz a minha carreira, mestrado, doutorado, Mas eu não fui preparada para ser gestora, então nossa eu me lembro a primeira vez que falaram de governança, o que que é isto? Aí eu fui estudar e tal, aí sim comecei a entender ou a primeira vez que teve planejamento estratégico lembra lá, então é tudo isso, foram desafios né, que é um planejamento estratégico? O que é a visão? O que é a missão? Que tudo isso para mim sempre foi

muito complicado, claro agora que eu entrei como diretora em [...]” (E07, gestor de escola, grifo nosso).

“A gestão e governança nas escolas de [...], das faculdades de [...] que não têm no seu DNA a ciência da gestão e falando em linguagem mais popular, a gente tradicionalmente na escola de [...] faz gestão apagando incêndio” (E14, gestor de escola, grifo nosso).

Essa realidade atrai outra questão dentro do complexo e dinâmico cenário de gestão e governança de uma universidade: fazer com que seus principais gestores trabalhem muito na operação (o que fica evidente nas passagens a seguir). Esses responsáveis se deparam com um volume tão alto de operação porque delegam questões mais operacionais, haja vista não terem preparação técnica, o que comprova a necessidade de capacitações. Outra necessidade detectada nos segmentos descritos é a de equipes qualificadas para delegarem e confiarem nas pessoas e nas entregas que serão feitas por elas. Esse envolvimento direto dos gestores na operação cotidiana toma o tempo que poderia ser usado para questões estratégicas. Os problemas operacionais são percebidos não somente dentro das escolas, pois assolam também os setores de alta gestão, pois quando todos os setores estão envolvidos com operação, falta tempo para discussões mais estratégicas, prejudicando o olhar estratégico e sistêmico da universidade.

*“E eu me considero assim, é, ainda muito operacional, já dizia isso na época para o Sr. [...]. Eu sou muito operacional, eu gosto de eu pegar e fazer a tabelinha, de montar, sabe, coisas que às vezes eu podia pedir ajuda para alguém que está do meu lado, alguém aqui ou ali, peço, mas eu ainda faço muito, mas eu acho que nós temos muito isso também, aqui como um todo assim, nós somos muito do fazer que a gente vem desse lugar assim **então é quando a gente vê, a gente está fazendo ao invés de delegar um pouco as coisas.** Acho que falta um pouco desse treino. A gente sabe que pode delegar” (E05, gestor de escola, grifo nosso).*

“Muitas vezes a gente é tomado demais mesmo em decanato por coisas muito operacionais, de dia a dia em que a gente às vezes vai ter que se envolvido para resolver um problema, tem um professor que não fechou uma ata de G2, então às vezes tem que escalar, até isso atuar” (E12, gestor de escola, grifo nosso).

*“Com o tempo eu acho que é a **mesma coisa que acontece em cada escola. Como também as Pró-Reitorias são muito demandadas em nível operacional, acaba não tendo mais o tempo de ter discussões mais estratégicas, mais táticas.** É tudo assim, semestre que vem começa a semana que vem, a gente se deu conta que esqueceu de fechar lá a fórmula do G2 adaptada, então sai correndo fazendo isso” (E12, gestor de escola, grifo nosso).*

*“É, eu não nunca tinha parado para pensar em algumas das coisas que tu perguntaste, Cris. Assim, **acho que a gente tem uma realidade de gestão que às vezes é tão operacional que a gente se afasta da estratégia**” (E13, gestor de escola, grifo nosso).*

Um ponto fundamental que corrobora a necessidade de os gestores atuarem em frentes mais estratégicas é compreender os diferentes setores e *stakeholders* que possam interferir na gestão e governança de suas unidades. Tal conhecimento fica evidente nos segmentos a seguir, conforme os relatos dos gestores. Suas falas demonstram o essencial alinhamento entre os atores envolvidos nos processos, pois isso demanda conhecimento dessas pessoas e o saber se portar com cada um deles. A comunicação mais próxima e esclarecedora também se mostra pertinente à melhora das tarefas e entregas. Aqui, mais uma vez, evidencia-se a questão de os gestores não serem preparados para a função de gestão. Há subjetividade na percepção da necessidade de criação de um setor que alinhe situações de gestão e governança com maior clareza. Um ponto muito claro é que a diversidade de áreas de conhecimento é um desafio para os gestores, pois suas realidades são totalmente díspares uma das outras, embora precisem coexistir.

“Manter um alinhamento só e que nós temos uma série de condições de contorno, por exemplo, os professores têm perfis diferentes. Alguns professores atuam na pós-graduação Stricto Sensu, outras na pós-graduação Lato Sensu, outros atuam no mercado de trabalho externo na universidade, e a forma de lidar com cada um e gerenciar a questão de participação no curso é totalmente diferente” (E03, gestor de escola, grifo nosso).

“Então é difícil você criar um alinhamento geral e para quem não tem o conhecimento da gestão, não tem formação em gestão, se torna algo, é como se tivesse falando chinês comigo. Eu não sei nada de chinês, então como é que eu vou pegar isso aqui inserida minha realidade? Eu não faço a menor ideia, é preciso ter alguém que vivencia a realidade do curso ou da escola e que possa de alguma forma ser um interlocutor, um tradutor para cima e para baixo” (E14, gestor de escola, grifo nosso).

“Eu diria assim, primeiro a diversidade, a diversidade de áreas que se reuniram numa escola vindas de várias faculdades e duas áreas que foram de outras escolas primeiro, e que daí vieram para nossa. O curso (...) logo na fundação da nossa escola, depois veio já de outra escola da área dos cursos [...]. Então assim, essa diversidade ela continua sendo um grande desafio” (E16, gestor de escola, grifo nosso).

“No fundo, a gente vai na verdade numa burocracia profissional, o que tu tens? Tem cada indivíduo se enxergando como um potencial microempreendimento dentro do empreendimento maior, cada grupo de indivíduos se enxergando como uma perspectiva ampliada daquele microempreendimento, quer dizer, minhas redes são colaboração, colabora para [...] não sei quem, então e aí os silos vão se formando, quando não pouco isso reflete em competição entre silos, em competição entre estruturas” (E15, gestor de escola, grifo nosso).

Essa linha de pensamento se conecta a outra necessidade que permeia o planejamento e alinhamento entre diferentes setores dentro da universidade. A busca pela visão mais sistêmica fica clara nos relatos – os problemas carecem de reflexões em conjunto pelos atores envolvidos. As passagens apontam a falta de visão sistêmica e de alinhamento de demandas entre setores,

o que exige interlocução de demandantes entre demandantes, mas também interlocução com demandados, pois é necessário conhecer a capacidade para o atendimento das demandas. Além disso, as falas evidenciam que a padronização geral é notada e que há entendimento de que é preciso, mas quando a mudança é aplicada na prática das escolas, tudo fica muito distante das realidades existentes na ponta. A integração entre gestão e governança, isto é, a estratégia efetivamente repassada para as questões táticas/operacionais, é também ponto de atenção, Para que as decisões da alta gestão possam convergir no todo da organização. Os problemas não são somente da área X, mas podem começar nessa área e se estenderem por todos os segmentos ligados a ela de alguma forma, tornando os problemas sistêmicos, e as soluções, muitas vezes, não seguem o mesmo caminho.

“A nossa demanda ela é muito grande porque, já foi pior, porque ela vem de muitas frentes né, hoje talvez com grande parte de ações que saíram do setor P, por exemplo, foram para dentro do setor G. Hoje nós temos um demandante muito maior que é o setor G, mesmo assim no setor G tem diferentes setores. Então, há pouco tempo atrás eu fiz uma reunião com um dos antigos diretores do setor P e mostrei para ele ao longo de 1 ano todas as demandas que vieram do setor P, só exclusivamente do setor P, e ele se espantou quando viu aquilo, ou seja, nem mesmo as vezes o diretor que está em determinado setor sabe o quanto as demandas são grandes porque eu preciso, eu peço? Mas o diretor precisa, pede também, o outro setor precisa, pede também, e a gente tem um tempo limite na semana, por mais que a gente sabe que as pessoas trabalham mais do que as horas que recebem, está tudo bem essa faz parte de um negócio, foi assim que a gente sabe que funciona, isso não é uma reclamação é uma constatação, ela não é nova. Chega uma hora de esgotamento que realmente não dá para ir, a gente sabe que tem uma crise financeira, um momento delicado, mas a gente também precisa analisar isso” (E01, gestor de escola, grifo nosso).

“[...] eu acho que primeiro assim, a gente tenta uniformizar, eu acho que até por uma questão de dar conta das coisas, mas os fluxos e a realidade acabam sendo muito diferentes de escola para escola” (E10, gestor de escola, grifo nosso).

“[...] mas onde é que a coisa começa a encrespar, quando o problema que surge para a universidade lidar é um problema que demanda efetivamente integração do ponto de vista de ação, e quando eu falo integração não é no sentido das pessoas se darem bem, é no sentido na verdade na gestão ter um modelo em que efetivamente as decisões partem de um núcleo e têm uma convergência em torno desse núcleo, então paradoxalmente que eu quero dizer hoje é o seguinte, ao mesmo tempo que a gente tem que manter obviamente o olho da bola, como se diz né, nas áreas-chave da universidade, essas áreas têm que atuar a partir de uma perspectiva realmente mais coesa, porque os problemas que hoje são impostos, eles não partem da lógica de que eu tenho um problema A, que é um problema focado em nível acadêmico graduação” (E22, alta gestão, grifo nosso).

A urgência da visão mais integrada de toda a organização entre seus setores e atores aponta duas questões principais: a organização precisa se reinventar, e a organização precisa

melhorar/aprimorar a velocidade na tomada de decisão. As passagens a seguir comprovam a preocupação da universidade em posicionar-se de maneira estratégica, ao mesmo tempo que busca melhorar o enfrentamento de crises e dificuldades que impactam as pontas de operação. Demonstram, ainda, que a organização está buscando se reinventar para atender diferentes demandas impostas.

“Eu penso que a universidade vem olhando para isso de maneira mais estratégica, é, isso é um ponto, contribui muito conosco né que a questão de olhar é para estas crises né ou para essas dificuldades como perspectivas que nós temos que enfrentar” (E05, gestor de escola, grifo nosso).

“A gente precisa repensar hoje o curso, eu acho que dentro de uma possibilidade dele se fazer mais presente dentro da comunidade. Formar mais profissionais [...] que trabalham na linha de frente com planejamento, gestão de projetos sociais, iniciativa com as comunidades e tudo mais e não tão uma formação que talvez até com o risco de se tornar um pouco abstrata, expor ao risco um pouco abstrata” (E06, gestor de escola, grifo nosso).

“A gente vai vendo o cenário, vai vendo, e que também nas nossas áreas, as profissões, a gente nem sabe que profissões vão ter né? Então a gente tem que realmente estar sempre estudando o cenário, o que está mudando o que que está acontecendo e tentar adaptar nossos cursos, fazer atualizar os cursos. A gente está atualizando todos os PPCs” (E07, gestor de escola, grifo nosso).

“Hoje essas organizações (educação superior) estão inseridas num contexto que é um contexto de competição completamente diferente, que lá no passado, eu sempre brinco, no passado às vezes a gente acertava errando, agora a gente erra acertando, tamanha a diferença do que é de uma década para cá, não é tanto tempo assim e ter um equilíbrio da instituição não só que a gente quer, mas que a gente pode, para poder preservar aquilo que na verdade é a nossa missão, a nossa visão e a razão de existir dessa instituição, equilibrando no nosso status de ensino, pesquisa, extensão e sempre pensando que o todo é muito maior que a soma das partes, tem uma visão sistêmica [...]” (E11, alta gestão, grifo nosso).

De acordo com as entrevistas, a transformação do mundo do trabalho e a crise no próprio sistema educacional superior são fortes razões para a universidade reinventar-se. É determinante, também, universidade transformar-se em universidade empreendedora, melhorando a velocidade de resposta dos gestores para a tomada de decisão.

“A transformação do mundo do trabalho e como que a universidade acompanha, e se acompanhou ou não essas transformações e como que a universidade se prepara para um futuro de trabalho, para um futuro das pessoas para conseguir atender isso melhor” (E13, gestor de escola, grifo nosso).

“Como sabes, as instituições superiores de ensino elas estão passando por um momento de crise no sentido de repensar-se, de reposicionar-se, e isso significa na prática que nós estamos enfrentando um desafio diário de construção da própria identidade e

organizacionalmente também, de repensar a organização de modo a refletir mais adequadamente essa identidade, conseguir escotá-las de um modo mais eficaz” (E14, gestor de escola, grifo nosso).

“Universidade empreendedora é aquela que enxerga as necessidades do contexto, os seus recursos e as suas capacidades e ela cria os mecanismos de movimento, e promove, e investe nos mecanismos necessários para usar suas capacidades em direção a essas oportunidades que têm no ambiente” (E15, gestor de escola, grifo nosso).

Os relatos a seguir ilustram a segunda parte das questões anteriormente levantadas. A velocidade na tomada de decisão foi outro aspecto relevante apresentado pelos entrevistados, pois a gestão do tempo é desafiadora às atividades dos gestores. Em alguns setores, notou-se a existência de certa morosidade em dar respostas, faltando o estabelecimento de fluxos claros. Fica subentendido que a falta de agilidade prejudica as atividades da escola, provando que a organização precisa se reinventar em seus processos e práticas tático-operacionais. Há, ainda, a necessidade de reorganizar as diversas atividades em partes pequenas para que as unidades entreguem resultados de maneira mais rápida.

*“Tu tem uma série de elementos que estão vinculados à agilidade. Hoje se a gente for pensar em termos e exigências e talvez já focando até alguma coisa na conversa, a gente fale mais adiante, **hoje tu tem que ter muito mais agilidade, seja de decisão, seja de ação. Tu tem que ter mais efetividade, então tem que fazer menos, mas fazer, em um curto prazo, para que a médio e longo prazo, pela soma das entregas que tenha feito tudo, no passado a gente assumia que poderia fazer tudo é meio construção da dissertação, ou seja eu tenho um prazo final, eu olho para aquele prazo final, mas eu às vezes ignoro as entregas parciais que eu poderia estar fazendo para chegar lá tranquilo, então hoje não dá para ser assim, então tu precisa ter essa efetividade de entregas e o caráter que até aqui na universidade é muito comentado, mas que a gente não necessariamente coloca em prática sempre que a ideia de simplicidade, ou seja a ideia é basicamente de que tu tem que tornar as coisas mais, digamos assim, não é mais fáceis, mas efetivamente para que eu consiga atender essas questões iniciais de agilidade e efetividade, tu tem que tornar o processo mais inteligente. Em última análise, eu acho que simplicidade tem muito a ver com isso” (E22, alta gestão, grifo nosso).***

“Eu acho que essa gestão do tempo hoje, eu acho que é um grande desafio e eu vejo em alguns setores que ainda existe uma morosidade assim para dar respostas que eu acho que deveria ter mais agilidade assim, que faltam alguns fluxos estabelecidos, então isso para mim assim impacta bastante as coisas andarem assim, alguns setores para mim ainda” (E10, gestor de escola, grifo nosso).

“Então eu creio que é hoje cada vez mais nós somos impactados por uma sociedade externa que adentra a universidade, e a universidade é forçada a tomar decisões muito mais rápidas, muito mais sequenciais, tem que dar respostas. Talvez em anos idos, anos passados, você planejava algo para acontecer em 10 anos, hoje esse período talvez é menos de 10 meses” (E20, alta gestão, grifo nosso).

Os relatos a seguir apontam a urgência de gestão e governança mais ágeis. A falta de conhecimento da operação na ponta por parte dos altos gestores – os quais atuam em níveis mais decisórios e estratégicos – diminui a agilidade na resolução das situações, pois sempre precisam negociar. Essa situação se conecta à independência, isto é, autonomia, requisito que as escolas necessitam, contudo, a gestão ainda é muito centralizadora. As falas também citam as aprovações, o que pode dar a entender que há certa burocratização no desenvolvimento dos projetos. Um último aspecto é que, em certos momentos, é difícil fazer um projeto avançar em uma universidade por conta das autorizações de muitos setores, tornando a realização do projeto frustrante e demorada.

“Eu acho que a questão do entendimento de algumas pessoas de o que acontece na ponta é ainda talvez a maior dificuldade que a gente tem. Por quê? Porque a gente termina necessitando de muito tempo para explicar o que que está acontecendo, o porquê que está acontecendo. Às vezes pode ficar parecendo que a gente está fazendo ‘corpo mole’ para algumas coisas né que poderiam ser mais aceleradas e na realidade não é assim, às vezes o processo se torna moroso porque é um eterno ‘vai e vem’ e isto talvez tenha ficado ainda mais claro agora ao longo da pandemia. A gente faz tudo online, às vezes tu recebe 200 e-mails por dia, às vezes não consegue responder, demora” (E01, gestor de escola, grifo nosso).

“Acho que sim, tem uma questão às vezes que é a independência que a gente tem para conseguir tocar estes projetos, porque na Universidade [...] tem uma gestão bastante centralizada. Eu acho também em termos de aprovações, e a cada um desses projetos, dependendo do que tu queres é, frequentemente tem que acabar passando por muitas etapas de aprovações que acabam tornando o andamento projetos às vezes um pouco mais lento” (E04, gestor de escola, grifo nosso).

“Então eu enxergo esse como um limitador nosso assim hoje né, institucionalmente falando e o tamanho de investimento que tem que fazer para cada movimento desses também, então não é só a nossa agilidade em torno dessas equipes, mas é o quanto que eu preciso investir em cada grande transformação macro que eu vou fazer como um todo por exemplo (E04, gestor de escola, grifo nosso).

“Um componente que eu diria que é um componente assim de estrutura de governança, a gente não consegue fazer nada aqui, pedir licença do Fulano, então assim quer fazer uma coisa? Tu tens que conversar com os diferentes gestores de diferentes locais... é muito difícil por mais que não tenha um projeto aqui que é especificamente com o setor X, quando tu vê, tu estás pedindo um parecer para o setor, Y, Z... porque nesses caminhos se descaminha um monte de coisa, então a gente não tem uma agilidade também organizacional nesse sentido. Eu nem sei se seria possível ter” (E15, gestor de escola, grifo nosso).

“Quando a gente fala de governança, eu penso que essa é uma transição importante também para métodos mais ágeis de tomada de decisão, então a gente ainda olha muito o retrovisor, os dados históricos, dos censos, e olha com muita dificuldade para as tendências e tem uma certa morosidade para tomada de decisão, eu penso que isso já tem evoluído, já é melhor do que foi há um certo tempo, mas acho que a gente

ainda precisa avançar nesta questão da agilidade. Nós temos muitas instâncias de tomada de decisão, o que eu penso que do ponto de vista de uma gestão compartilhada é positivo, mas ainda assim a gente precisa acelerar a qualidade com que a gente traz cada uma das etapas e fases dos processos de tomadas de decisão. Para mim esse é o maior desafio da governança numa instituição de ensino, é ir além das reflexões e partir efetivamente para a tomada de decisão” (E19, alta gestão, grifo nosso).

As perspectivas relatadas nas entrevistas trazem fortes contribuições para o repensar da gestão e governança na universidade, pois demonstram que os gestores percebem que é preciso modificar práticas impostas há muito tempo. Para fazer a ligação na tentativa de auxiliar novas práticas de gestão e governança para a universidade, serão apresentadas as percepções dos entrevistados sobre GP dentro da organização.

O Quadro 10 mostra como foram realizadas a codificação e categorização dos segmentos descritos anteriormente.

Quadro 10 – Codificação e categorização: gestão e governança universitária

Codificação	Categorização
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão universitária - Governança universitária - Diferentes <i>stakeholders</i> - Gestão muito operacional - Governança mais ágil - Planejamento e alinhamento entre diferentes setores - Visão sistêmica de governança e gestão 	<p>Gestão e governança universitária</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.1.3 Gestão de Projetos

Esta seção identifica a percepção dos entrevistados em relação aos seguintes aspectos sobre GP: a) gerenciamento, responsabilidade e controle em GP; b) formação, capacitação e metodologias em GP e c) agregação de valor e GP. Tais reflexões auxiliaram a elucidar o primeiro objetivo específico desta pesquisa.

4.1.3.1 Gerenciamento, responsabilidade e controle

Aqui, serão abordadas as percepções dos entrevistados sobre o gerenciamento de projetos no que tange à gestão de um projeto, à responsabilidade das pessoas e ao controle dos projetos. Busca-se entender como os gestores estão tratando essas questões em seus setores.

As falas mostram como o gerenciamento de projeto dentro de sua unidade funciona de acordo com a *expertise* das pessoas envolvidas. Em alguns casos, os projetos que demandariam uma estruturação efetiva de GP não ocorrem porque as pessoas não conhecem as possibilidades de trabalhar com o gerenciamento de projetos. A equipe é montada e utiliza as *expertises* de cada componente – se alguém conhecer um pouco de gerenciamento de projeto, perfeito, caso contrário, trabalham conforme acham que é o correto. Além disso, a percepção dos gestores sobre o tema GP deixa claro que eles avançam seus projetos sem lhes atribuir conotação e nome, pois não agem de maneira profissional. Há, também, relatos evidenciando que, muitas vezes, o gerenciamento de projetos fica subentendido ou até mesmo confundido com gerenciamento de outros tipos de ações, como gestão de processos e gestão de planejamento e avaliação, o que impede a GP de evoluir de maneira a contribuir efetivamente para as atividades dos diferentes setores.

“[...] quando a gente precisa de alguma coisa que eventualmente juntam-se pessoas, a gente chama de grupo de trabalho, mas ninguém está ativamente preparado para aquilo, é, ou seja, tem aquela pessoa que é o coordenador, mas ele não é especialista em gestão de projetos, então as coisas vão acontecendo, sei lá! Com conhecimento agregado de todos eles, mas não algo estruturado, efetivo, com um planejamento claro” (E01, gestor de escola, grifo nosso).

“Então como a gente não chama de projetos, a gente não profissionalizou esse ponto” (E03, gestor de escola, grifo nosso).

“Hoje na verdade, o que nós temos ali em termos de setor (...) é um acompanhamento dos projetos estratégicos vinculados ao planejamento, nós não temos uma área de gestão de projetos” (E22, alta gestão, grifo nosso).

Propondo a ligação com o gerenciamento de projetos, os trechos a seguir expõem como são atribuídas as responsabilidades dos projetos. As falas explicam que diferentes critérios são utilizados para a atribuição de um projeto a um líder de projeto, contudo, percebe-se que esse movimento depende do conhecimento dos gestores sobre seus colaboradores, tentando, de certa forma, criar métricas que ajudem na escolha da pessoa certa para liderar.

*“Escolha a pessoa e o deixa trabalhar. É aquela velha história sim, a gente tenta conhecer o máximo possível o corpo de professores e funcionários da escola, enfim, conversa com um e com outro quando não tem muito claro uma característica, mas **convida pessoa, por aquilo que a gente acha que ela pode produzir**” (E01, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Olha, eu vejo o perfil. É uma forma de entrega, então é um cuidado que se tem que ter que muitas vezes nós delegamos ou para professores ou para outras colegas, enfim, setor administrativo coloca todo o grupo né. Isso vale o inverso para mim também, **então é aquilo, a ideia que vem algo que acrescente, que não necessite um retrabalho, então o perfil e a experiência com os colegas norteiam essas minhas escolhas**” (E03, gestor de escola, grifo nosso).*

*“É, [...] muitas vezes, a gente acaba atribuindo para quem tem o cargo mais relacionado ao tema. Se é um tema de graduação, passa para a coordenação de graduação; se é um tema de pesquisa, pode passar para um coordenador de pós-graduação ou da área de pesquisa. Se é um tema mais relacionado à infraestrutura, administração, a gente passa para o coordenador administrativo, **mas acaba que muitas vezes também isso acaba selecionando para quem que tu sabe que pode tocar e resolver o assunto**. Então isso acaba reduzindo também o número de pessoas que podem assumir, que no fim ficam sempre os mesmos” (E04, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Eu acho que a gente escolhe tanto um perfil de competência técnica, competente isso também relacional, acho que a gente tenta ao máximo fazer isso, mas tem alguns momentos em alguns cargos que a pessoa é T40, tem horas sobrando, a gente tem que colocar em algum lugar e às vezes não seria a pessoa com perfil mais adequado, mas a gente precisa alocar em alguma coisa essa pessoa, então aí a gente não consegue usar esse critério de ter habilidades mais adequadas, digamos, para aquela função, **mas a gente tenta sempre aproximar pensando neste perfil, que seria, mas acho que além da questão do currículo, a gente tenta olhar muito a habilidade social, as entregas, a questão da organização**, a gente tenta olhar isto aí também” (E10, gestor de escola, grifo nosso).*

*“Eu acho que um... não sei se nessa ordem, **mas o comprometimento com a instituição é uma das questões assim... com a escola, envolvimento, engajamento é um dos aspectos, então muito mais digamos comportamental. Outra, a gente leva muito em conta relacional, a forma de se relacionar com pessoas, como se articularam, enfim se... então essa questão mais relacional a gente leva em conta. Outra, o conhecimento de casa; não necessariamente tem que ser uma pessoa antiga, mas de uma pessoa que a gente percebe que vai buscar o conhecimento de como as coisas funcionam e não fazer assim como acha que tem que ser, mas a gente considera muito de que há tecnicamente é mais fácil da gente aprender se eu tenho engajamento e se eu tenho a questão relacional, então a gente considera bastante isso assim**” (E16, gestor de escola, grifo nosso).*

Os trechos a seguir visam demonstrar como são feitos o alinhamento e o controle dos projetos após a escolha do líder, elucidando como é o acompanhamento do projeto até sua entrega. No alinhamento e no controle do projeto delegado, uma vez escolhido o líder do projeto, faz-se uma avaliação geral do que se propôs, mas não se cria nenhum tipo de documento

que controle o projeto e o avalie em seu desenvolvimento. O acompanhamento dos projetos com os respectivos líderes não possui uma prática estabelecida, existindo algum tipo de acompanhamento apenas quando ocorre um problema no projeto. Escolhido o responsável, este só volta a procurar o gestor caso tenha alguma dificuldade para solucionar o problema. A maioria dos relatos indica falta de alinhamento e controle dos projetos, havendo apenas um ato inicial para garantir a proteção do setor e da universidade de possíveis impactos legais. Além disso, fica evidente a carência de um cronograma para acompanhamento dos projetos, pois os gestores esperam resultado e entregas, mesmo não exigindo o cumprimento de horário fixo. Em alguns casos, há certa preocupação em ter documentos que deem suporte ao controle dos projetos e não burocratizem muito o processo, mas a equipe executora tem total autonomia para tocar o projeto da melhor forma possível.

“Na nossa realidade sim, digamos assim, o setor é armado, é construído e uma pessoa é colocada ali para coordenar e ele vem propondo projetos que é trazido para o comitê gestor né, os decanos e mais a Fulana. A gente discute as possibilidades, obviamente estuda custos e tudo mais e aí o projeto OK toca adiante ou vamos segurar o projeto, não existe assim um documento oficial dizendo, uma planilha que seja” (E01, gestor de escola, grifo nosso).

“Isto não tem ainda, não tem uma regra bem estruturada, frequentemente acontece assim, quando dá um problema, ‘e aí, mas como é que está o projeto aquele que a gente...’ E aí a gente chama” (E04, gestor de escola, grifo nosso).

“Hoje geralmente a gente faz uma, é parte da conversa inicial: ‘aceita? Aceito! Toca? Toco!’ Quando a pessoa vai assumir essa condição, tu vai, qualquer dúvida se tiver né, se tiver dúvida me chama sempre que precisar, mas quando não precisar vai, quer me copiar para não precisar ficar relatando toda hora naquilo que acho que é possível, me copia eu acompanho. Tem algum problema, me chama, sentamos juntos, então eu te digo que é para mim até é muito difícil quando eu tenho alguém que eu delibero alguma coisa e essa pessoa só se movimenta a partir da minha demanda” (E05, gestor de escola, grifo nosso).

“Na escola a gente não tem esse tipo de acompanhamento, assim, tem assim, a gente atua no início para garantir se minimamente está coerente com o que a gente entende como escola, como universidades, se a gente não está ferindo nada e a gente consulta os setores para ver se não tem problema, mas a gente só atua quando der problema. A gente não faz assim, ah vamos pegar todos os projetos que a gente tem na escola, vamos fazer e eu quero fazer um status report, me dá um status report; não, isso a gente não faz” (E12, gestor de escola, grifo nosso).

“Quando nós iniciamos um projeto, nós fazemos a composição, o termo de abertura tem que ser aprovado pelo comitê gestor, então o comitê gestor aprova o termo de abertura, bom é isso que nós queremos? Nós queremos que esse projeto alcance esses objetivos, esse é o escopo do projeto, sigam trabalhando. E a equipe toca, segue trabalhando, é um método que a gente encontrou para não ter muita burocracia, porque às vezes o que impede também e eu sempre digo assim às vezes, em

instituições as pessoas fazem os projetos para cumprir tabela, e não é o que a gente quer, a gente quer que esse projeto tenha resultado, então de tempo em tempo o comitê gestor dá uma olhada com o patrocinador do projeto, aprova, direciona, redireciona, a equipe executiva segue trabalhando com total autonomia, mas todo final de semestre tem que ter entrega de resultados, então isso é uma modalidade que temos agora e nesse ano” (E20, alta gestão, grifo nosso).

O Quadro 11 esclarece como foram realizadas a codificação e a categorização dos trechos descritos anteriormente.

Quadro 11 – Codificação e categorização: gerenciamento, responsabilidade e controle

Codificação	Categorização
<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento em GP - Atribuição de responsabilidades em GP - Alinhamento e controle 	Gerenciamento, responsabilidade e controle

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As falas expõem a necessidade de profissionalização, alinhamento e controle dos projetos desenvolvidos. No próximo tópico, serão abordadas as percepções dos gestores sobre formação, capacitação e metodologias em gestão de projetos.

4.1.3.2 Formação, metodologias e capacitações

Esta parte da análise demonstrará o conhecimento dos gestores sobre GP e as suas percepções quanto à necessidade de capacitações em metodologias em GP para auxiliar na gestão e governança de seus setores.

A primeira parte aborda o nível de conhecimento dos gestores no tema GP, buscando compreender o quanto entendem sobre tal conteúdo. Os relatos demonstram certa compreensão sobre GP, mas, em alguns casos, são saberes rasos relação a todo o potencial da GP no setor educacional.

“Eu diria que [a compreensão] é pequena. Eu fiz um curso que a escola de [...] ofereceu sobre gestão de negócios uma semana. Assim, é pra gente ter uma noção dos atores que trabalhariam em gestão de projeto, mas não consideram que eu tenha o conhecimento adequado. Enfim, eu sei do que se trata, mas eu certamente, se colocado numa equipe, eu não conseguiria desempenhar um papel se não tivesse alguém me dizendo o caminho né! Eu não tenho suficiente conhecimento para ter uma autonomia dentro de um processo de gestão de projetos” (E01, gestor de escola, grifo nosso).

“Não possuo nenhuma capacitação formal em Gestão de Projetos. Eu nunca passei por formação, eu nunca... é no instinto, é no instinto. Chegou vamos trabalhar, vamos fazer, então assim eu penso que a gente vai assim nessa coisa de se ajudando, mas não existe nada que eu te digo assim me sinto apta. Não, me sinto completamente verde” (E05, gestora de escola, grifo nosso).

“Olha, sobre gestão de projetos, eu acho que eu tenho muito pouco conhecimento, assim conhecimento mais... ah como é que eu vou te dizer, técnico, é assim de etapas mais organizado, entendeu? Se tu perguntar ‘tá bom, mas Fulana, como é que tu faz a gestão de um projeto?’ Bom, eu leio o projeto, eu organizo, eu separo as demandas que eu vou ter que fazer, eu vejo com quem que eu preciso falar, depois de quem que eu preciso feedback, mas é tudo muito no feeling e na expertise, não existe uma metodologia e acho que isso atrasa muitas vezes esse andamento por não ter essa expertise, sabe” (E08, gestora de escola, grifo nosso).

“Amador, totalmente amador, o que eu sei eu aprendi na marra, pelas necessidades práticas, eu nunca tive um estudo aprofundado” (E14, gestor de escola, grifo nosso).

Falta de formação específica em GP e gestão feita conforme o instinto dos gestores deixam claro que o trabalho se dá a partir do conhecimento empírico.

“Eu aprendi fazendo, eu acho que eu sei pouco, assim eu sei que tem técnica para isso e eu sigo aprendendo” (E13, gestor de escola, grifo nosso).

“Eu acho que ele é um conhecimento meio intuitivo assim, que foi se construindo pela experiência e obviamente pelas oportunidades de formação que a gente de alguma forma olha para isso, a realização de projetos que se fez, seja acadêmico, seja de gestão né, e é um tanto intuitivo assim. Com certeza eu não faço agora, eu vou fazer essa primeira etapa porque eu tenho que dar conta disso, naquilo, daqui até faço, eu vou lá em algumas anotações enfim, mas muito intuitivamente sempre” (E16, gestor de escola, grifo nosso).

“Escopo de projeto auxiliava bastante dessa forma né, organização. Eu entendo que tenha que ser metódico nesse ponto, tem que ter alguém que trabalha com isso hoje. Muitas vezes para a gente colocar em prática ideias né, que foge um pouquinho daquele básico, nós temos que nos desdobrar e criar isso. As vezes eu entendo que fica no amadorismo mesmo dando bons resultados, mas é pessoal” (E03, gestor de escola, grifo nosso).

Há gestores com excelente conhecimento em GP, mas, muitas vezes, impossibilitados de utilizar seus saberes. Os entrevistados aprenderam GP na prática, mesmo sabendo que existem técnicas cujo domínio é necessário. O conhecimento adquirido pelos gestores fundamentou-se muito na observação de outros professores e na prática, o que pode ter diminuído o potencial da GP no cenário universitário. Os gestores mais cientes das práticas

relatam dificuldade de trabalhar com GP de maneira institucional, refletindo a necessidade de evolução desse tema de maneira sistêmica e institucionalizada.

“Eu não sou PMP, porque eu acabei não fazendo, indo para esse caminho tal, mas eu conheço bastante o PMI, eu tive um envolvimento muito grande, já fui coordenador de curso de especialização em gerenciamento de projetos” (E12-Gestor de Escola, grifo nosso).

“Eu diria que é um bom conhecimento, a gente tem aí uma experiência muito grande de planejamento estratégico, de decompor a complexidade do projeto nas suas etapas, de envolver diferentes pessoas, de recolher diferentes indicadores para poder seguir adiante, mas eu sempre acho que a gente pode qualificar e muito esse processo. Eu acho que a gente ainda tem uma, e eu não diria daí de mim, é meio complicado isso, mas de forma geral institucionalmente a gente tem muita dificuldade de trabalhar na gestão de projetos com subetapas, com indicadores claros, com metas realizáveis, e numa compreensão do significado de tudo isso para uma evolução plausível e adequada no tempo, de forma a cumprir aquilo que foi proposto” (E19, alta gestão, grifo nosso).

“Eu acredito que eu conheço um pouquinho sobre gestão de projetos. Poderia me aprofundar mais, principalmente com novas metodologias como, por exemplo, metodologias ágeis que eu até trabalho, mas trabalho de uma forma bastante incipiente” (E02, gestor de escola, grifo nosso).

Percebe-se certo descolamento entre os gestores e suas equipes no que tange à GP, pois o gestor nota que pode até existir GP em suas equipes, mas apresentam maneiras particulares de gerir seus projetos, isto é, fazem a gestão de modo instintivo, de acordo com um parcial conhecimento sobre o tema.

“Não sei nada de gestão de projetos; eu acho que tem nas equipes, mas não chega até mim. Quer dizer, eu faço a minha gestão dos projetos, então eu acho até que nas diretorias nós temos gente capacitada para fazer isso, mas no meu caso, eu faço, e a gestão de projetos para mim é listar as prioridades, saber quais são os planos próximos, ir tocando e pensando nos seguintes” (E21, alta gestão, grifo nosso).

Outro assunto tratado nas entrevistas foi o quanto os gestores sabiam sobre técnicas, métodos e ferramentas em GP. Foi feita a proposição da existência de um documento-base para auxiliar no desenvolvimento de seus projetos. Os pontos e as opiniões levantadas acerca da existência de um documento auxiliar foram os seguintes:

a) O documento existente deveria oferecer *templates* prontos, mas é importante ressaltar que a GP conta com procedimentos e alguns passos em sua versão tradicional. Sempre será necessário saber o objetivo do projeto para definir a melhor metodologia e, até mesmo, para encontrar as melhores ferramentas para sua aplicação, não se remetendo somente ao preenchimento de formulários.

“Penso que talvez mais do que um documento, seria algo como é que eu posso te dizer, Cristiano, é quase como templates, sabe? Quase como espaços que eu entrasse e jogasse, é essa a lógica [...]” (E05, gestor de escola, grifo nosso).

“Sim, sim, com certeza acho que supriria várias coisas que a gente tem que fazer, revisar, executar e fazer de novo se tivesse um fluxo assim já estabelecido [...]” (E09, gestor de escola, grifo nosso).

“Acho que seria bom, mas eu acho que sempre observar isso, que houvesse espaço para colocar as especificidades de cada escola” (E10, gestor de escola, grifo nosso).

b) A capacitação formal é uma ação positiva, mas gerar deve garantir frutos de aplicação prática. Uma percepção importante dos relatos a seguir é o oferecimento de um acompanhamento (PMO) se possível, para confirmar o que está correto e apontar ajustes necessários.

“Olha, eu acho que seria interessante uma capacitação formal, mas também ver isso sendo realmente aplicado, e com alguém que pudesse acompanhar também o desenvolvimento, porque eu acho que às vezes a gente faz tantas capacitações tão legais que assim, que percebe ‘nossa, eu vou usar, eu vou fazer’, mas aí quando tu vai fazer, assim tão, ‘mas eu fiquei com dúvida, e agora?’.” (E09, gestor de escola, grifo nosso).

“Sim, desde que esse documento não fosse algo isolado. É preciso tudo aquilo que a gente viu antes, de um plano de carreira, de uma capacitação e de um profissional que de alguma forma dê suporte” (E14, gestor de escola, grifo nosso).

c) Um documento baseado em GP para auxiliar é importante, mas, conforme algumas falas mais cautelosas, mas exige cuidado para não elevar a burocratização. O documento precisa garantir certa agilidade para os ajustes necessários conforme a necessidade do projeto. Outros relatos evidenciaram dúvidas dos gestores sobre a real serventia do documento, pois algumas experiências anteriores mostraram insuficiência desse tipo de material. O mesmo foi percebido com relação às capacitações, que poderiam ser muito boas ou apenas médias.

“Sim, desde que isto seja, digamos, em um documento orientador todas as áreas que demandam a gente, tudo bem, e então penso que sim, penso que sim” (E16, gestor de escola, grifo nosso).

“Sim, e acho que teria que tomar muito cuidado para não trazer elementos para demorar e burocratizar, porque eu sei que a gestão de projetos há mais tradicional e a mais robusta, tem uma série de itens que acabam... vamos assim também... pode tirar a nossa pouca agilidade, vamos dizer assim, então assim teria que pensar numa gestão de projetos que fosse mais ágil de certa forma” (E17, gestor de escola, grifo nosso).

“Eu acho que ia depender muito do tipo de documento, eu acho que é que nem os cursos de qualificação que a gente faz na (...), é meio uma loteria... tem alguns que a gente faz que tu sai de lá feliz por ter

aprendido e tem outros que tu pede ‘pelo amor de Deus deixa eu sair daqui, eu não aguento mais’, então eu acho que [...]o documento é a mesma coisa né, eu acho que ele pode ser útil, mas vai depender muito de quem faz da prática, não só conhecimento técnico, na prática de quem vai escrevendo” (E18, gestor de escola, grifo nosso).

d) A utilização de alguns passos da GP é feita de modo incipiente, mas ainda sem metodologia específica, seja ela ágil ou tradicional de GP. É pautada por práticas relacionadas ao pensamento clássico de planejamento estratégico, as quais, por vezes, criam lacunas em função dos diferentes conceitos existentes em relação à GP.

“[...]a gente não engessa a ponto de determinar o ferramental que cada projeto vai conduzir e que tenham que utilizar, mas a condução, digamos assim, ao longo de um determinado percurso passa por algumas etapas clássicas, então a gente tem o TAP, a gente tem um plano de ação, a gente tem indicador para avaliar, tu tem um pouco na lógica de construção, que não é pautado em métodos ágeis ou em alguma metodologia, digamos assim, ela é de novo construída no clássico do planejamento estratégico” (E22, alta gestão, grifo nosso).

Para relacionar entendimento, metodologias e ferramentas, esta parte da análise apresenta algumas percepções dos entrevistados sobre a necessidade de capacitações em GP para melhorar suas ações nos projetos que desenvolvem em seus setores. Os principais aspectos nessa linha de capacitação foram:

a) necessidade de a instituição deixar claras as orientações de como a organização quer que o trabalho seja realizado – em muitos casos, a carência de orientações gera risco de falta de alinhamento sistêmico, demandando conhecimento prático da pessoa responsável, sendo que tal conhecimento pode não servir para o todo;

“Sim, eu acho que auxiliaria, porque Cris, é... eu sempre brinco assim... eu não tenho problema em seguir regra né, o meu problema é quando a regra muda no meio do jogo. Assim, se a gente tem um material de orientação com a possibilidade né de se ver as características e as peculiaridades de cada escola, mas que ele te oriente para a frente, é importante também para o gestor porque o gestor também vai orientar sua gestão de acordo com aquilo que está prescrito, com aquilo que está definido né, porque senão eu posso fazer. O que serve na minha cabeça pode não servir nas outras e nos outros” (E01, gestor de escola, grifo nosso).

b) importância de dispor capacitação a todos os funcionários, sejam professores ou técnicos-administrativos – tal iniciativa qualificaria e profissionalizaria a instituição como um todo;

“Eu acho [...] que seria muito bacana, eu acho que seria oportuno, viável, interessante e qualificaria. Qualificaria os profissionais da universidade como professores ou não professores, todos vocês. Sim, acho que sim, acho que qualificaria. Seria muito bom ter capacitação

porque alinharia, eu gosto dessa palavra 'alinhamento melhor', o entendimento, as percepções, os objetivos em comum eu acho que daria um upgrade. E equilibraria um pouquinho, sabe; quem sabe mais, quem sabe menos[...] Um diz [isso], o outro diz aquilo... Para um pouco com essa disputa que existe, não é? Eu acho que seria oportuno, valeria” (E02, gestor de escola, grifo nosso).

c) capacitação aplicável em GP – preparo que ofereça possibilidade de fazer o curso com uma aplicação efetiva para a ação;

“Olha, com certeza eu, sempre que possível, eu gosto de me colocar no papel de estudante para manter essa visão, sempre agrega. A gente sempre aprende muito e depois este conhecimento também a gente propaga. Agora, para dizer se valeu ou não valeu a pena, só passando pela experiência porque tem muitos cursos de gestão e abordagens que a gente não observa essa aplicação e a conexão direta. Então, gosto muito de aplicação, trazer, aplicar, enxergar onde se usa as ferramentas. Tem que ser já de né, de uso imediato então” (E03, gestor de escola, grifo nosso).

d) capacitação das pessoas – é preciso que compreendam o ciclo de vida de um projeto e a necessidade de haver fases bem planejadas para que a execução tenha qualidade e a proposta do projeto seja aplicada, afirmando a capacitação em GP como apoio na disseminação e implementação da cultura de projetos universidade;

“Eu acho que uma das coisas que teria que nascer... é... jogando ideias... é que você primeiro teria que capacitar as pessoas sobre o conceito de projeto e o ganho que se tem, porque eu vejo que realmente tem pessoas que não sabem o que que é um projeto, que não sabe que as coisas [...] deveriam ter um início, meio e fim, que tinha que ser bem planejado, que tinha que ter algum controle no meio, que não pode ser assim largado. Mas é que eu vejo que primeiro sem a pessoa entender o que é projeto não tem como implantar, e aí você teria que eu sei, e aí para construir um framework para suporte a isso, nossa, ia ser um super projeto para conseguir implantar isso” (E12, gestor de escola, grifo nosso).

e) formação de GP – embora seja relevante, acaba não sendo feita por conta do tempo, tendo em vista a quantidade de atividades atribuídas aos cargos;

“É o que eu aprendi na prática, eu já pensei algumas vezes em fazer alguma formação em gestão de projetos e eu acabo não conseguindo fazer caber na agenda. Assim, eu sempre tenho medo de me engajar em mais uma atividade [e] não conseguir dar conta” (E13, gestor de escola, grifo nosso).

f) capacitação do corpo técnico-administrativo – é mais importante que a capacitação dos próprios gestores, pois haveria mais benefícios aos setores, ressaltando que ter equipes técnicas com domínio de GP é fundamental para qualificar a equipe como um todo;

“[...] então, assim, eu acho que o benefício seria ele enquanto coordenador administrativo capacitado em gestão de projetos, capacitado com esse conhecimento. Então nesse sentido assim, a gestão de projetos

importante ter especialmente nas equipes técnicas que dão esse suporte ajudar a apoiar gestão de projetos... eu acho que é, acho que é fundamental” (E15, gestor de escola, grifo nosso).

g) capacitação pensada para a área da universidade – possibilita maior adesão dos diferentes setores capacitados;

“Eu acho que sim, com o cuidado de que não vem uma capacitação fechada, quadradinha, daquelas de mercado, mas que a gente tenha que adaptar para o contexto da universidade e usar, por exemplo, todas as demandas que a gente já tem. O plano de ação acho que seria um exemplo bem legal, como botar isso no portfólio ali de um projeto do coordenador” (E17, gestor de escola, grifo nosso).

h) capacitação como apoio na formação dos gestores – indivíduos que se tornaram gestores, mas que não são gestores de formação, seriam muito beneficiados, além de contarem com a padronização de referencial para um alinhamento mais institucionalizado de GP;

“Sim, com certeza, porque tem muitas coisas ali que poderiam ser aprimoradas. Tudo que a gente aprende na vida na prática, o aprendido num exemplo muito limitado, não é generalizado, então quando surge uma situação nova, tu vai ter que ir buscar novamente as informações e até o limite de criatividade, onde se tu fizeres um curso já tem sintetizado conhecimento ali, não tem que voltar e aprender todos os anos, a gente ganha tempo e eu acho que também eficiência no processo” (E18, gestor de escola, grifo nosso).

“Eu penso que sim, penso que traria uma contribuição importante, especialmente porque nós temos vários gestores que se tornam gestores e que não foram formados gestores, então essa é a diversidade da nossa instituição. É bom que a gente tem esses olhares múltiplos, equipes multidisciplinares, mas a gente precisa beber referenciais comuns, ter um alinhamento conceitual e isso, muitas vezes, é frágil na nossa instituição, então acredito que uma proposta assim qualificaria muito o processo de governança” (E19, alta gestão, grifo nosso).

“Eu creio que sim, penso que tudo que venha contribuir. No setor [...] agora nós temos um apoio do setor [...] que é o escritório da criatividade, para justamente qualificar metodologias. Com certeza nós temos que evoluir nisso, isso é fundamental, ter o próximo planejamento nosso que será iniciado no ano que vem, ele já contará com esses pontos, com essas ações muito pontuais e direcionadas para escolas, mas também para institutos, para outros organismos” (E20, alta gestão, grifo nosso).

i) capacitação como oportunidade de nivelamento de informações para as equipes – esse movimento necessita ser incorporado à cultura da organização, contribuindo não só para que as pessoas conheçam GP, mas para que suas práticas sejam desenvolvidas nos diferentes espaços da organização.

“Então eu acho que antes tem que ter algum nível de... eu não gosto de capacitação porque parece uma coisa muito... tu capacita para aprender usar um celular, é mais do que isso, é realmente um processo

continuado de fortalecimento de traços da cultura organizacional que impactam nesses processos e movimentos de natureza mais estratégica, seja para gestão, seja para uma esfera de planejamento, e isso para mim é continuar pode ser formalmente, como um programa de aperfeiçoamento de gestão, que tem tópicos definidos, com casos e situações claras, mas também alguma coisa pautada temporalmente, mas ao longo do tempo” (E22, alta gestão, grifo nosso).

O Quadro 12 demonstra como foram realizadas a codificação e a categorização das falas anteriores.

Quadro 12 – Codificação e categorização: formação, capacitação e metodologias

Codificação	Categorização
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação em GP - Ferramentas e metodologias em GP - Formação em GP 	Formação, capacitação e metodologias

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os trechos anteriores das entrevistas abrem caminho para o próximo tópico, sobre a percepção dos entrevistados acerca da importância da agregação de valor dos projetos. Assim, busca-se construir uma linha de pensamento de conhecimento, de metodologias e ferramentas e capacitação em GP para criar e gerar valor nos projetos desenvolvidos pelos setores.

4.1.3.3 Gestão de projetos e agregação de valor

Aqui, será abordada a percepção dos entrevistados sobre o que gera valor em um projeto. Diferentes aspectos sobre a geração de valor de um projeto foram descritos pelos gestores. Para alguns, o valor é percebido com o tempo, é algo que irá ocorrer depois de implantado. A percepção de valor não é imediata, mas vista se o resultado depois de certo tempo for detectado como positivo – caso contrário, a geração ou não de valor fica subjetiva.

“Acho que se a gente tiver resultado positivo, a gente pode dizer que aquele entregável cumpriu o que ele deveria. ‘Tá vamos pro próximo, agora vamos para a próxima etapa’, então eu acho que essas construções, esses entregáveis muitas vezes dentro da nossa prestação de serviço precisa de um tempo de maturação, de amadurecimento para saber se ele está dentro daquilo que foi preconizado lá no planejamento” (E01, gestor de escola, grifo nosso).

Há gestores que pensam em questões mais amplas, de componentes que poderão agregar valor quando o projeto for entregue. Esses aspectos, embora amplos, podem tornar o projeto

valeroso se realizados na prática. A percepção de valor agregado, nesse caso, são os benefícios que o projeto ofereceu e as transformações positivas que propôs. Para alguns gestores, isso está ligado ao momento do planejamento do projeto, pois o planejamento será o resultado concreto é o mais importante no processo de agregação de valor.

“Eu acho que quando ele é bem pensado em termos do que tu queres de resultados com ele né, então tu vais delinear um projeto. Acho que é essencial pensar qual é o resultado concreto que tu estás planejando, e penso que isso seria mais importante assim” (E04, gestor de escola, grifo nosso).

De acordo com os gestores, a satisfação das pessoas é outro aspecto de valor, sendo, até, uma das maiores formas de agregação de valor. Isso pode soar subjetivo em um primeiro olhar, mas, analisando-se criteriosamente, razão é uma verdade, tendo em vista que projetos são feitos para trazer melhorias que impactem nas pessoas.

“Eu acho que a satisfação das pessoas” (E06, gestor de escola, grifo nosso).

As etapas de desenvolvimento de um projeto também foram citadas como agregadoras de valor. Este é outro ponto um tanto subjetivo, pois o valor a ser agregado está nas entregas que o projeto vai fazer ao longo de sua vida. Certamente, um planejamento bem estruturado pode agregar valor ao projeto, mas não é uma garantia. Pode-se dizer, ainda, que o acompanhamento e os entregáveis são uma agregação de valor, pois podem demarcar muito bem o fim de uma fase do projeto e o início da próxima etapa.

“O que agrega valor num projeto, eu acho que é ter assim uma descrição bem clara, assim uma bem clara dessa proposta dentro do projeto, clara, sintética, que as etapas também, isto eu estou te falando assim bem como eu acho tá, etapas muito bem descritas e a parte da execução como ela pode ser feita. Pra mim assim eu acho que tem já que dá assim, bom, a execução tem que ser em X tempo, eu gosto de trabalhar com prazos” (E08, gestor de escola, grifo nosso).

O impacto gerado pelo projeto no meio para o qual foi criado soma-se como aspecto relevante. A agregação de valor pode ser observada com a elaboração de questões importantes e bem definidas, que façam as equipes pensarem de maneira sistêmica, conectando o todo da organização e não somente criando um processo isolado.

“Primeiro, para a gente ter projetos bem definidos, nós temos que ter equipes de projetos, lideranças de projetos que tenham uma visão crítica e comum de universidade, não que não tenha que ter diversidade de pensamento, não que não tenha que olhar por caminhos diferentes, mas que têm uma visão comum de universidade. Tendo esta visão comum de universidade, que os projetos não são isolados, cada vez mais os projetos estão conectados entre si. Se eu olhar projetos isolados assim, eu vou entrar o meu resultado do meu projeto. Pode ter certeza, não vai ser o

melhor projeto, pelo menos para a perspectiva sistêmica da organização” (E11, alta gestão, grifo nosso).

Outro aspecto de agregação de valor ressaltado é que, quando o projeto resolve um problema, gera um grande valor. Aqui, fica evidente que alguns gestores percebem o valor de um projeto quando este resolve o problema que se propôs a solucionar. No entanto, projetos não são apenas resolutórios, são também novas proposições sobre as mais diversas questões sobre as quais a organização necessite repensar de forma organizada.

“Eu acho que é quando o projeto efetivamente resolve um problema ele agrega valor, e se ele consegue resolver um problema e ter um custo baixo ser feito rápido, sensacional. Quando ele leva a marca Universidade (...), eu acho que ele também agrega valor” (E13, gestor de escola, grifo nosso).

O alinhamento do objetivo do projeto à estratégia organizacional é um importante aspecto de percepção de valor agregado, pois pode ser um projeto bem elaborado, mas, se não estiver alinhado com a estratégia maior, não haverá impacto positivo.

“Eu acho que isso que a gente falou ele está alinhado com a estratégia da empresa. Assim né, se tu vais fazer um projeto que não tem sentido nenhum, pode fazer o melhor projeto possível, ter um acompanhamento maravilhoso, ter resultados maravilhosos, mas esses resultados não estão alinhados com a estratégia da empresa” (E17, gestor de escola, grifo nosso).

Os gestores apontam, também, que a agregação de valor de um projeto é a sua entrega e o impacto percebido. Se não houver essa percepção, é um projeto em vão.

“Para mim, um projeto tem valor, quando ele gera algum tipo de benefício, impacto em termos de qualificação acadêmica da escola. Qualifica academicamente a escola, promove o desenvolvimento acadêmico da escola, e aí no sentido amplo, desenvolvimento acadêmico dos programas, dos cursos, das rotinas acadêmico-administrativas, e quando ele fundamentalmente impacta nos nossos públicos; se não impacta nos nossos públicos, não adianta” (E15, gestor de escola, grifo nosso).

“Eu acho que é uma etapa importante que eu penso, é quando tu estuda gestão de projetos, é que termina um projeto, é quando de fato o projeto é avaliado e os resultados foram alcançados. Às vezes as pessoas acham que cumprindo todas as nove etapas, chegando lá no termo de fechamento está concluído o projeto; na verdade não, você tem que avaliar o quanto que esse projeto impactou e deu resultado, então isso é fundamental, se não foi tempo desperdiçado em vão. Penso que um projeto ele já tem que nascer com essa natureza, ele tem que trazer algo novo para a instituição, ele tem que qualificar, por isso que eu insisto muito no caminho a ser feito, eu trabalho muito no empoderamento dessas lideranças” (E20, alta gestão, grifo nosso).

O impacto aqui citado é visto por alguns gestores como a saída da zona de conforto, sendo a entrega que o projeto precisa gerar mudança, seja para solucionar um problema ou para implementar algo que antes não existia.

“Eu acho que começar pelo óbvio. Eu estou tentando melhorar, mas eu acho que assim é o quanto a gente se aproxima de um objetivo, esse é o termômetro e a mudança que a gente está propondo, é uma mudança para alcançar alguma coisa, alcançar o objetivo. Então assim, eu digo isso, digo até para minha esposa, chegou a fase de eu arrumar os meus problemas, porque assim, quando você vai fazer um projeto novo é um problema, você vai perder tempo, você vai eventualmente ter conflitos e vai desagradar pessoas, então você pode fazer aquilo ou não fazer, e aí se você não fizer, você só faz o que cai na tua mesa, ‘precisa assinar isto aqui’, agora ‘ah, deu um problema que vamos resolver’, porque você não cria teus problemas, porque na verdade você não cria seus projetos, você não está criando coisas novas, então é isso que quer dizer intensidade para mim. É muito importante, intensidade é a palavra, é assim, é você criar os seus projetos, é você ter um certo senso de urgência” (E21, alta gestão, grifo nosso).

“Acho que assim, todo o projeto ele tem prerrogativas, permitir que uma universidade ou qualquer organização parta de uma posição X para uma posição Y desejada e que não vai ser alcançada se eu continuar fazendo as coisas como sempre faço. Eu parto deste pressuposto. Então o que eu acho é muito nesse sentido, e eu iria um pouco além, eu acho que a gestão de projetos e aí talvez o meu conhecimento não me leve a identificar isso, seja na literatura ou prática, ela tem que carregar algum nível de desconforto por natureza, por mais que a gente fale gestão de projetos, processos, etc...” (E22, alta gestão, grifo nosso).

O Quadro 13 mostra como foram realizadas a codificação e a categorização dos trechos transcritos anteriormente.

Quadro 13 – Codificação e categorização: agregação de valor

Codificação	Categorização
- GP e valor agregado	Agregação de valor

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Essas falas expõem a necessidade de compreender o pensamento dos entrevistados sobre estratégia e cultura organizacional – fortes influenciadores nos processos de gestão e governança dos projetos. Se não estiverem alinhados com o pensamento e a cultura da organização, há grande risco de fracasso em suas implantações. A próxima parte da análise demonstra o pensamento dos gestores com relação ao tema.

4.1.4 Estratégia e cultura organizacional

Aqui, será demonstrado o pensamento dos gestores à luz de temas como planejamento estratégico, estratégia organizacional, gestão de projetos e comportamento organizacional. Esta parte da análise inicia com a apresentação das percepções dos gestores sobre a estratégia organizacional e o alinhamento com o planejamento estratégico, sendo este subdividido em dois temas: estratégia organizacional em universidades e estratégia organizacional em universidades e alinhamento estratégico.

4.1.4.1 Planejamento estratégico

A seguir serão apresentadas algumas percepções dos gestores sobre a estratégia organizacional em universidade. Há o entendimento de que a instituição vem se profissionalizando em questões mais estratégicas, mas que ainda falta traspor isso para a prática devido ao número de pessoas envolvidas com o tema. Mostra-se, também, a importância de algumas pessoas que não atuam em papel de gestão assumirem o controle e a gestão dos projetos (PMO). Com isso, os gestores poderiam efetivamente se dedicar a questões mais estratégicas da gestão e governança, contando com a pessoa responsável para dar o suporte técnico que a GP requer.

Um aspecto relevante percebido nas entrevistas e que interfere no pensar da estratégia universitária é o tempo, pois impacta diretamente nas ações operacionais com o pensamento mais estratégico que os gestores precisam ter. Os gestores têm consciência da importância das questões estratégicas e da necessidade de dar atenção a isso, mas demonstram certa dificuldade em inserir em suas rotinas, representando talvez um empecilho por conta de suas obrigações mais decisórias como gestores. Agregado a esse fato, uma universidade tem cultura organizacional própria, de modo que decisões estratégicas tomadas hoje refletirão em médio e longo prazos, e isso precisa ser da ciência de todos os gestores nas mais diversas áreas da instituição.

Os gestores também percebem que todo o projeto criado deve estar alinhado à estratégia organizacional e gerar valor – característica primordial em tempos atuais. Além disso, fica claro que, em um futuro muito próximo, projetos mais direcionados aos setores de ensino serão implementados. Esse futuro de implantação de projeto nas escolas exige capacitação dos

envolvidos; assim, todos terão a mesma compreensão sobre GP e estratégia organizacional. Esse movimento será possível quando a reaproximação e o diálogo entre a alta gestão e as escolas forem retomados, pois a pandemia os distanciou. Tal aproximação proporcionará debates mais aprofundados sobre estratégia organizacional e sua transformação em ações práticas que a GP pode proporcionar.

*“Ultimamente com **planejamento estratégico, a gente vem ainda profissionalizando mais isso né? Mas ainda falta pernas, parece né por quê? Entre projetar/executar, entre planejar para depois projetar e depois executar são passos... então a gente coloca no planejamento e ativa as equipes e vamos embora, cada um do seu jeito, então quando a gente olha assim eu não sei se seria eu essa pessoa. Eu acho que eu tenho que ter conhecimento disso, mas eu não sei se é o domínio porque me parece que alguém que teria que atuar em todas essas frentes, tu entende, alguém que possa operar para cada um desses planos são executados a contento e a gente realmente atingir aquilo que se propõe**”* (E05, gestor de escola, grifo nosso).

*“A gente vai fazendo, dorme menos fazer assim, vai fazendo, é meio que pensa, organiza, media, conversa, fala com o grupo, fala com outro, troca ideia e está respondendo, **mas assim, esse tempo um pouco mais de pensar de forma mais estratégica, eu acho às vezes assim, eu sinto que ainda está me faltando, como organizar isso dentro da minha rotina, esse momento para estratégias assim que não são as que estão sendo solicitadas no imediato, que eu sei que são estratégias, mas que não é para amanhã, nem para daqui a uma semana, sabe. Então eu, para mim esse é o meu maior desafio, como eu agregar as minhas tarefas e as minhas atividades no meu dia a dia, com esse momento de pensar mais estrategicamente**”* (E08, gestor de escola, grifo nosso).

*“Toda organização tem um caráter de cultura e de comportamento organizacional, cultura, comportamento e como se dá as coisas e eu diria que nós avançamos muito, mas temos muito ainda para avançar, e o grande desafio é isso, **é você ter lideranças com um olhar mais estratégico, com um olhar mais pensando o que vai ser na minha escola, o meu setor daqui 3 e 5 ou 10 anos, porque as decisões que você tomar hoje, o impacto delas na universidade, elas acontecem sempre a médio e longo prazo, nunca é de imediato. Uma universidade tem essa característica, é no mínimo para 3 anos, quando você toma decisões**”* (E11, alta gestão, grifo nosso).

*“Os pró-reitores e Reitoria, ela faz opções pelos projetos à luz de um diagnóstico institucional e diagnóstico de sociedade. A partir desse diagnóstico, nós temos desafios e oportunidades, **tem oportunidade que nasce, a gente cria um projeto estratégico; tem áreas que nós não temos, nós queremos avançar, criando um projeto. Então a gente sempre nasce com isso muito claro, tem que agregar valor, precisa agregar valor, por isso que de fato essa é uma área talvez mais importante do que em tempos anteriores. Na área de planejamento hoje é fundamental, fundamental, até para dar suporte no caso nosso para as Pró-reitorias, para as escolas, para tomada de decisão. Agora eu também entendo e tenho defendido e que num futuro muito próximo nós vamos ter projetos para as escolas, é porque também nós temos 7 escolas, e as escolas são diferentes, nós não podemos falar do mesmo projeto para todo mundo. Nós temos projetos que às vezes deveriam reposicionar a tal curso, criar novas estratégias de relacionamento com o mercado para tal escola, visitar portfólio de outra escola, então nós temos que também ter projetos específicos por***

escola dada a natureza daquela escola, e hoje nós não temos isso, nós temos projetos desdobrados, mas ainda são liderados pelas Pró-reitorias. Devemos chegar lá, provavelmente” (E20, alta gestão, grifo nosso).

*“[...] então eu acho que o maior, digamos assim, desafio nesse contexto que hoje a gente encontra é de realmente, talvez a pandemia tenha gerado um pouco desta preocupação de curto prazo, movimento de natureza, como o Reitor dizia, de sobrevivência nesse primeiro momento, **mas eu acho que é da reaproximação do corpo diretivo das escolas, na discussão e sobretudo na compreensão dos grandes movimentos que vão determinar o futuro da universidade**, porque só vai fazer movimentos convergentes se tu entender claramente a realidade, digamos assim, posta, e acho que este descolamento, enfim, perdemos muito destes contatos presenciais, a oportunidade de fazer debates mais aprofundados, e de novo tivemos que tirar o foco, tivemos que mirar no hoje, deixando o amanhã um pouquinho de lado, a reflexão hoje é: para eu direcionar o foco hoje de todas as escolas, temos que construir uma visão de amanhã. Talvez no novo ciclo de planejamento, a gente consiga colocar isto de maneira mais clara” (E22, alta gestão, grifo nosso).*

4.1.4.2 Estratégia organizacional e gestão de projetos

Os trechos seguintes levantam os temas da estratégia organizacional em universidades e do alinhamento estratégico. O objetivo é demonstrar a percepção dos gestores sobre a necessidade de buscar o alinhamento dos projetos desenvolvidos em seus setores com a estratégia organizacional maior da universidade. De acordo com os relatos, quando os projetos desenvolvidos pelas unidades são colocados em prática, dificilmente se retoma o planejamento estratégico maior, embora a concepção dos projetos esteja, em sua maioria, alinhada à estratégia organizacional da instituição. Os gestores apontam que, além da estratégia organizacional, em alguns casos precisam estar alinhados com orientações de órgãos externos à instituição em função da premissa de cumprir suas regras. Há também a necessidade de uma aproximação entre os setores que demandam e os setores demandados no que tange ao alinhamento estratégico institucional, inferindo-se que, por vezes, aquilo que está sendo realizado na ponta pode estar fora do objetivo maior da organização.

“Cris, quando são os projetos, se a gente escolhe uma pessoa para determinado projeto, eu diria que dificilmente a gente retoma o planejamento estratégico né, porque daí eu acho que é uma ação dentro de um projeto maior né, então assim, o planejamento da escola é feito a muitas mãos né. Obviamente quem vai lá depois dá o ok final somos nós, o decanato, mas a gente puxa assim todos os coordenadores, os coordenadores puxam as suas comissões coordenadoras e aí a gente vem construindo isso para um planejamento geral. Tem coisas que são planejadas exclusivamente pelo decanato né, mas assim, pensando nos cursos e pensando nos coordenadores e eu estou aqui me remetendo ao nosso último planejamento, que a gente enfim que também não pode ser trocado à frente na integridade da integralidade em função da pandemia né, mas assim, a ação depois a partir desse projeto a gente não retoma, a

gente demanda a pessoa que vai tocar o projeto” (E01, gestor de escola, grifo nosso).

“Sim. Sempre, sempre porque eu aprendi assim, porque eu acredito assim, não existe um projeto que ser principalmente na área da comunicação que possa estar desalinhado da orientação maior que nós tivemos da gestão seja já estão superiores à presidência, sei lá o nome que tiver. Então eu olho sempre; se não estiver em concordância, não vai” (E02, gestor de escola, grifo nosso).

“Sim, a gente faz, eu acho que todos os projetos que nós elegemos ali nesse... como eu te disse agora na minha entrada, não posso falar antes, pela Sicrana e o Beltrano, mas quando eu entrei, a gente organizou muitos ligados a toda a parte estratégica institucional, assim eu acho que nenhum... tem a ver com o mercado e tem a ver com a nossa área também, mas acho que eles estão muito alinhados” (E08, gestor de escola, grifo nosso).

“Sim, acho que tudo é alinhado com a questão da instituição sim. Sempre as coisas estão alinhadas assim, sempre a gente busca os documentos de referência tanto a nível de graduação quanto de pós-graduação, tanto [que] quando a gente passou algumas reestruturações das linhas de pesquisa dos pós-graduandos, a gente resgatou exatamente isso, esse alinhamento da questão do plano estratégico da instituição” (E10, gestor de escola, grifo nosso).

“Hoje nós trabalhamos com o mapa estratégico claramente, objetivos alinhados dentro do mapa, trabalhamos com indicadores, entendeu. Agora, o que faz a gestão são as pessoas e uma universidade ela tem uma complexidade muito própria que é, por isso que a universidade, nós temos todas as áreas de conhecimento aqui, nenhuma organização d tu tens todas as expertises de conhecimento dentro dela só, só em uma universidade, só que tu tem pessoal do direito, da medicina, como eu disse, da engenharia, então isso tornam uma complexidade de estabelecer a linha mesmo porque o mesmo tema uma escola vê com determinada perspectiva e outra vê com outra e é bom que isso aconteça” (E11, alta gestão, grifo nosso).

“Como PPG eu entendo que sim, e na verdade até acho que não só isso, não só estratégia organizacional, mas também a gente se orienta muito pela Capes ainda, então é muita avaliação externa, que por acaso ela concorda com as diretrizes institucionais, mas eu acho que se tivessem diretrizes externas que fossem diferentes, a gente ia seguir a Capes e não tanto a instituição porque a gente precisa de uma avaliação positiva para continuar; acho que isso não aconteceria.” (E13, gestor de escola, grifo nosso).

“Sempre, isso é uma coisa que a gente aprendeu nos últimos anos, porque eu acho que a própria administração superior começou a vir de cima assim, a Pró-reitoria tem o planejamento estratégico da instituição, os grandes eixos. Aí tenho que se remete à graduação e aí vem para escola no papel do Fulano e da Beltrana, onde estabelecidos planos de ação e os planos de ação do coordenador, a ação do coordenador está alinhada com isso. Então a gente fez muito isso nas duas últimas rodadas, mas nas primeiras não, a gente acabou estabelecendo ações meio assim: ‘eu acho que é isso! eu acho que aquilo!’ A gente não se deu conta de fazer esse alinhamento, hoje sim, inclusive para a gente otimizar recursos para a gente direcionar nossa atenção para algo que seja realmente relevante alinhado com a estratégia da escola e depois da universidade [...]” (E17, gestor de escola, grifo nosso).

“Acho que as escolas pensam muito, acho que as escolas podiam pensar um pouco mais do ponto de vista estratégico, e elas pensam muito desalinhadas, acho que tem às vezes uma ‘distanciazinha’ das escolas para as Pró-reitorias” (E21, alta gestão, grifo nosso).

“Agora não fugindo à pergunta, eu acho que dentro de alguns parâmetros, algumas diretrizes, vamos colocar assim, os movimentos das escolas eles respondem, digamos, a preocupações da alta gestão, agora isso não significa dizer na verdade que os movimentos estão no mesmo sentido né, porque essa é uma dificuldade que a gente tem quando, por exemplo, nós também não definimos claramente todo esse processo de gestão, de indicadores, de metas, etc...” (E22, alta gestão, grifo nosso).

É pertinente analisar como se dá o comportamento organizacional em função do desenvolvimento de uma linha mestra entre planejamento estratégico e alinhamento dos projetos com a estratégia da organização, pois tal comportamento é forte influenciador no desenrolar dos projetos de cada setor.

4.1.4.3 Cultura e comportamento organizacional

As passagens apresentadas a seguir tratam de quesitos acerca do comportamento organizacional, reflexos da cultura organizacional e seus impactos junto aos gestores, às estruturas que estão sob suas responsabilidades e, conseqüentemente, aos projetos planejados e implementados nesses setores. O entendimento de alguns gestores sobre o que realmente acontece na ponta da operação é um desafio, pois, em alguns casos, a falta de conhecimento impacta nas atividades dos setores que atuam na linha de frente. Além disso, as demandas sempre são urgentes, pois vários setores demandam necessidades específicas para as escolas sem lançar um olhar sistêmico do todo, sobrecarregando setores e até duplicando demandas já entregues em um local diferente. A compreensão do perfil das pessoas também é essencial, pois elas têm elevado grau de instrução acadêmica, o que as torna um grupo muito crítico e debatedor sobre todos os assuntos colocados em pauta – muitas vezes, no entanto, limitam-se a estudos e diagnósticos, não colocando em prática o que realmente é necessário.

“[...] mas Pró-reitoria tem as suas urgências, a outra Pró-reitoria tem outra, e outra assessoria tem outra, e muitas demandas vêm concomitantes. Isso é antigo na universidade, isso vem da cultura da organização; ninguém tem culpa, se criou desse jeito” (E02, gestor de escola, grifo nosso).

“Primeiro ponto é entender de que tipo de instituição que está falando, mesmo que ela seja de ensino superior, no nosso caso aqui é entender claramente o que é ser uma instituição comunitária, este é um primeiro ponto. Então é para poder trabalhar esse tipo de ferramenta, é

entender que sem compreender esse comportamento organizacional, essa cultura organizacional, a missão dessa instituição, os valores nela, muitas coisas que parecem simples sobre a perspectiva da gestão da administração elas passam a ter uma complexidade própria” (E11, alta gestão, grifo nosso).

“Acho que o primeiro que já é meio cultural essa coisa, tu vai fazer uma coisa aqui na universidade [...] é ou em qualquer universidade acredito que seja assim, talvez até pelo perfil das pessoas serem um grupo muito crítico, é um grupo muito crítico sempre, é um grupo é de pesquisador e tal que tu tem junto e a tendência sempre é ‘vamos estudar primeiro’, a tendência sempre é essa, e o problema é que a gente não, a gente tem uma tremenda dificuldade de sair dessa etapa diagnóstico e de estudo, para ir para uma etapa de execução e realização, em universidade isso é eu acho que é muito forte talvez, mais forte que em outras áreas, então tem um componente cultural nisso, no modo de funcionar na prática, no modo como a gente faz [...]” (E15, gestor de escola, grifo nosso).

“[...] a medida que também os sistemas vão se consolidar, mas a cultura principalmente é mais difícil sempre, a gente tem avanços nesse sentido e tem algumas áreas que a minha geração assim, tipo, eu não sei se eu vou ver mudanças” (E16, gestor de escola, grifo nosso).

“[...] foi uma frase do Mintzberg, fala que a cultura come a estratégia no café da manhã – é justamente a universidade pela sua natureza, e é qualquer universidade, não é diferente da universidade (...), ela tem uma natureza muito teórica, então tudo é muito refletido, tudo é muito analisado, tudo é muito discutido, muita burocracia, os muitos cargos, muita hierarquia” (E20, alta gestão, grifo nosso).

“Essa vertente cultural, e não é muito fácil a gente lidar com isso, eu digo isso porque assim, às vezes a gente pode pensar que dentro de uma organização com uma universidade [...] por exemplo, as coisas não acontecem, por quê? ‘Ah porque Fulano é isso, porque Fulano é aquilo, incompetentes, aquilo, e aquilo outro...’, mas existem algumas barreiras que são invisíveis e que não são impostas por ninguém, é que simplesmente realmente tem uma cultura, tu tem uma tradição, e isso é um fenômeno que a gente vai se apropriando na medida que começa também a conviver assim [...]” (E22, alta gestão, grifo nosso).

O Quadro 14 traz a realização da codificação e da categorização dos trechos das entrevistas.

Quadro 14 – Codificação e categorização: planejamento estratégico, estratégia organizacional e gestão de projetos, comportamento organizacional

Codificação	Categorização
- Estratégia organizacional em universidade - Alinhamento estratégico	- Planejamento estratégico
- Estratégia organizacional e GP	- Estratégia organizacional e GP
- Cultura e comportamento organizacional	- Comportamento organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Todo o conteúdo abordado até aqui ajudou a construir a primeira versão do **Framework de Gestão de Projetos_V1** (FGP_V1) (Figura 8), o qual será apresentado a seguir. A construção da primeira versão do FGP_V1 é uma fusão do referencial teórico com as análises realizadas. O resultado foi a proposição de um *framework* baseado no conhecimento das Escolas e Disciplinas de GP à luz do entendimento dos gestores sobre GP e à premissa de que um projeto deve ter um período para seu desenvolvimento, isto é, início, meio e fim. Para cada uma dessas fases, o FGP_V1 tem a intenção de levantar os requisitos necessários para: a) criação do projeto; b) desenvolvimento e acompanhamento do projeto; e c) finalização do projeto.

Figura 8 – *Framework* de Gestão de Projetos_V1 (FGP_V1)

	Criando o Projeto	Desenvolvendo e Acompanhando o Projeto		Finalizando o Projeto
TER COMPREENDER IDENTIFICAR	Visão Sistêmica e Estratégica	Objetivo claro do Projeto	Resultado Esperado	Valor Agregado
CONHECER Escolas e Disciplinas de Gestão de Projetos	Governança	Otimização	Contingência	Sucesso
	Comportamento	Modelagem	Processo	Gestão de desempenho/ Gestão de valor agregado/ <i>Project Finance</i> e Contabilidade
	Decisão	Pesquisa Operacional/Ciências de Decisão/Gerenciamento de Operações/Gestão da Cadeia de Abastecimento	Marketing	
	Comportamento Organizacional/ Gestão de Recursos Humanos		Tecnologia da Informação/ Sistemas de Informação	
	Estratégia/Integração/ Gestão de Portfólio/ Valor de Gerenciamento de Projetos/Marketing	Aplicações de Tecnologia/Inovação/ Desenvolvimento de Novos Produtos/Pesquisa e Desenvolvimento	Engenharia e Construção/Contratos/ Aspectos Legais/ Testemunha especialista	Gestão da Qualidade/ Six Sigma/ Melhoria do Processo

Fonte: Elaborada pelo Autor (2021).

Uma vez construído o FGP_V1, o próximo passo foi aplicá-lo em um setor-chave dentro da universidade pesquisada, conforme será descrito na próxima seção.

4.2 ANÁLISE DA INSTANCIAÇÃO DO *FRAMEWORK* DE GESTÃO DE PROJETOS_V1

A instanciação se deu em uma das escolas – que aqui será denominada Escola Alpha – da universidade privada comunitária descrita no início deste capítulo. A escolha foi realizada com base no impacto estratégico da escola sobre a universidade. A seguir, será feita a caracterização da escola e a descrição da instanciação do FGP_V1. A instanciação ocorreu durante 3,5 meses (setembro, outubro, novembro e dezembro de 2021), com reuniões semanais

de uma a duas horas de duração, tendo como participantes o Comitê Gestor e o mestrando. Houve uma reunião inicial com o Comitê Gestor da escola para apresentação do FGP_V1 e para escolher o projeto de aplicação do *framework*. Ao final da aplicação da instanciação, realizou-se uma entrevista em grupo com o Comitê Gestor para a validação do FGP_V1.

4.2.1 Instanciação do FGP_V1 na Escola Alpha

As três escolas da universidade são compostas por mais de 10 cursos de graduação, mais de 10 cursos de *Stricto Sensu* (mestrado e doutorado) e mais de 15 cursos de *Lato Sensu* (presenciais e *on-line*). Seu quadro docente soma mais de 130 professores em atividade normal de trabalho. Cada escola tem mais de duas sedes, todas localizadas no *campus* central. O quadro técnico-administrativo das escolas é composto por mais de 50 colaboradores que dão o suporte administrativo e laboratorial para o desenvolvimento das atividades-fim dos cursos supracitados. As três escolas contam com mais de 2 mil alunos na graduação de cursos presenciais, cerca de 100 alunos em cursos de mestrado, 130 em cursos de doutorado, aproximadamente 700 nos cursos de especialização presencial e mais de 9 mil alunos em cursos de especialização *on-line*, totalizando quase 12 mil estudantes.

A escolha da escola para a realização da pesquisa teve por parâmetro a atuação com uma grande gama de áreas de ensino, tornando-se escola-chave para a estratégia da universidade. A Escola Alpha desenvolve diversos projetos, mas o escolhido foi o de estruturação do quadro docente para renovação didático-pedagógica, impactando diretamente na reformulação e na revisão das áreas em que a Escola Alpha atua e seguirá atuando em médio e longo prazos. Tal projeto buscou identificar as dificuldades e oportunidades de reorganização do quadro docente, objetivando o aprimoramento pedagógico e a otimização da sustentabilidade administrativa.

A instanciação do FGP_V1 deu-se da seguinte forma:

- a) o início foi no mês de setembro de 2021; o término, em dezembro de 2021.
- b) uma reunião inicial ocorreu para apresentação do FGP_V1 entre o mestrando e o Comitê Gestor da escola, composto por gestor principal, vice-gestores e coordenador da área administrativa.
- c) nas reuniões foram tratadas questões relativas ao auxílio do FGP ao desenvolvimento do projeto e aos principais encaminhamentos necessários a partir das demandas de cada fase do projeto.

- d) a primeira parte do FGP contemplou a Escola Alpha na criação do projeto, tendo por objetivo explorar todos os impactos possíveis nos diversos setores dentro e fora da escola.
- e) a segunda parte do FGP ajudou a Escola Alpha a definir o objetivo do projeto e seu acompanhamento e desenvolvimento, proporcionando a divisão das fases em pequenos entregáveis que foram unificados ao final do projeto.
- f) a última parte do FGP demonstrou o resultado atingido pela criação e pelo desenvolvimento do projeto, além do valor gerado para a Escola Alpha.
- g) nessas fases, houve discussões, análises, alinhamentos e reuniões com setores terceiros com vistas ao atendimento dos diferentes processos que faziam parte do projeto, com a finalidade de atingir seu objetivo principal.
- h) o projeto alcançou o sucesso planejado inicialmente e deixou um caminho aberto para a ampliação de novos projetos a partir de seu resultado.
- i) ao final do projeto, foi realizada uma entrevista em grupo com o Comitê Gestor para validar o FGP_V1, conforme descrito a seguir.

A entrevista em grupo teve como objetivo a validação do FGP_V1. Foram elaboradas quatro questões para identificar, nas diferentes partes do *framework* (criação, desenvolvimento/acompanhamento e finalização do projeto), a importância de cada fase e as possíveis melhorias, bem como a possibilidade de gerar novo conhecimento.

O primeiro aspecto trabalhado na validação do FGP_V1 foi detectar quais fatores na fase de **Criação do projeto: visão sistêmica e estratégica** auxiliaram os gestores a pensarem de forma diferente. Os relatos a seguir demonstram a contribuição do FGP para a Escola Alpha.

“Eu acho que na realidade disse que ajudou a organizar as ideias né, então assim, a gente... muitos processos que a gente ainda tenha na universidade eles estão quase que guardados na cabeça de quem... ou de um grupo muito pequeno que discute o processo, e que muitas vezes ele até pode ir para o papel, vim pro computador ou coisa assim, mas ele não é sistematizado, ou seja, cada lugar as pessoas podem até pensar no mesmo assunto, mas terminam dando direcionamentos distintos porque não existe um processo. Então essa organização acho que foi extremamente importante, e se criar muitas vezes esse processo porque isto ajuda muito a gente a ter uma gestão mais equilibrada, mais o horizontalizada, mas ao mesmo tempo permite que a gente busque as peculiaridades de cada uma das áreas que hoje compõem a universidade, que é uma das minhas coisas, que é a minha bandeira lá com a Reitoria. Assim, não dá para tratar, ninguém quer ser melhor tratado, só quer ser tratado de forma diferente. Tem que ter uma... um fio condutor da linha condutora, mas que a gente possa fazer os devidos ajustes ao longo do tempo e para isso tem que ser no sistematizado porque se não se sistematiza vira cada um fala o seu” (gestor da Escola Alpha, grifo nosso).

“Penso que justamente essa questão da visão sistêmica que é fundamental porque às vezes quanto a gente sentou aqui, este momento aqui tem sido para a gente conversar de tudo que a gente tá precisando, porque tem muitas coisas acontecendo, mas na verdade tu não para para pensar o todo primeiro, para ver qual vai ser a prioridade, qual vai ser onde tu vai colocar energia, essa questão de efetivamente gastar o tempo de forma mais... otimizar melhor o tempo de gestão né, e a energia, inclusive” (vice-gestora 01 da Escola Alpha, grifo nosso).

“Concordo, penso que trouxe uma visão para nós mais sistêmica de um todo, já que a nossa escola ela é grande, ela é complexa, e ao mesmo tempo também nesta questão deste foco desta organização de fluxos e de processos, porque as coisas são muito em pessoas como o Fulano trouxe, e muitas vezes não existe um fluxo padrão e muitas vezes se a pessoa sai tu acaba com o processo, então não é uma coisa institucional. Então a partir do momento que se cria fluxos e processos, eu acho que fica com algo institucional, fica mais fácil de fazer esta organização desta gestão também” (vice-gestora 02 da Escola Alpha, grifo nosso).

O segundo aspecto trabalhado na validação do FGP_V1 foi conferir quais fatores da fase de **O segundo aspecto trabalhado na validação do FGP_V1 foi conferir quais fatores das fases de Desenvolvendo e Acompanhando o projeto: objetivo claro do projeto a ser criado e Desenvolvendo e Acompanhando o projeto: resultados esperados** auxiliaram os gestores no decorrer do projeto. Os relatos a seguir demonstram a contribuição do FGP_V1 para a Escola Alpha.

“De novo... é... eu acho que a organização é o principal. Assim, recorrendo aqui ao que a vice-gestora 2 falou sobre o tamanho da escola, e pelo tamanho da escola nós temos que nos dividir em determinados momentos, dividir para conquistar, então temos que nos dividir para dar conta de todas as demandas que vêm, então em muitos casos nós não conseguimos estar juntos em determinadas demandas. Então acho que essa organização, por exemplo, a vice-gestora 1 terminou te passando uma série de detalhes sobre organizações né, principalmente de cursos que são mais complexos onde a gente precisava sistematizar todo um movimento que vai acontecer ao longo dos anos. Isso é uma ação que ela terminou fazendo quase que exclusivamente. A gente participou, conhecendo e reconhecendo aqui conforme informações iam vindo, ao mesmo tempo eu terminei tendo um papel mais, é... mais geral na escola, mas por uma função mais específica, que é a questão que é o planejamento dos professores para o curto prazo. A vice-gestora 1 veio com dados mais no médio e longo prazo porque aí era mais específico de um curso, mas que vai se desenvolver ao longo do tempo, e no nosso caso... no meu caso específico, era algo mais pontual assim, de curto prazo no caso, então acho que a organização é a questão maior” (gestor da Escola Alpha, grifo nosso).

“Uma questão que uma metodologia assim permite ou o fomenta que é a imersão naquele assunto, aquilo que a gente percebeu no curso [...] agora, foi a importância de ter reuniões semanais seguidas de discussão sobre um determinado tema para efetivamente olhar ele de todos os lados, em várias percepções, dormi algumas noites voltar de novo aquela coisa, assim que começa pensando num jeito e termina lá no fim percebendo que pode ser de outro jeito, que tu nem ninguém pensou no começo atualmente. Então assim é uma metodologia, é quando ela faz

parte, de alguma forma exige isso, é preciso sentar em torno daquilo e trazer à tona todas as possibilidades para efetivamente tomar decisões e fazer encaminhamentos. Então o que eu percebo [é] que às vezes a gente senta uma vez e aí conversa, assim... pensando em alguns movimentos na universidade, aí senta lá de novo, conversa e não se apropriou daquela temática com todas as possibilidades dela, essa imersão que dá possibilidade de olhar de vários ângulos" (vice-gestora 01 da Escola Alpha, grifo nosso).

“E esta imersão que a vice-gestora 01 trata aí, que a gente terminou acontecendo em alguns cursos da escola, isso ainda se permite passar para os outros a necessidade dessa imersão que talvez nem nós fazíamos antes. Nós sentávamos, pensávamos e já saíamos operacionalizando ou tentando operacionalizar, e muitas vezes se perdia um tempo porque tu tem que ter um grupo aderido à tua ideia, ao movimento que quer ser feito né, até porque na realidade, em muitos casos o próprio grupo aqui é demandado. Terminada a função, acha que aquilo não é viável, então é só sentando, conversando, repetindo, mostrando, trazendo pessoas para darem opiniões distintas sobre aquela situação. Às vezes, é... uma visão externa de quem não conhece tecnicamente o assunto também é importante [...]” (gestor da Escola Alpha, grifo nosso).

“Eu acho que... só complementando. [A] gente tem algumas demandas, a gente pede coordenador... enfim, a gente entendia que as pessoas iam fazer como nós funcionamos aqui: quando chega a demanda, a gente faz, só que muitas vezes as pessoas não acham, que não tem por que fazer, ou ela se perde em um emaranhando de coisas, então a gente se deu conta de quanto a gente precisa estar presente, mesmo que seja pra apresentar uma visão diferente, mas o quanto a gente precisa enquanto decanato estar junto para que ocorra uma mudança, para que ocorra essa reflexão, porque são muitas vezes aí não, não dá, como a vice-gestora 01 trouxe, daí a gente vê; sim, dá, é possível fazer um processo diferente, é possível melhorar, mas antes temos o ‘não’. É preciso que seja feito efetivamente um acompanhamento e desenvolvimento junto, não adianta só dar tarefa, isto ficou muito claro. Não adianta dar a tarefa e cobrar daqui a três meses. Tu me entrega? Não. A gente tem que tá junto e acho que foi um modelo que serviu para alguns cursos agora que a gente vai fazer com outros” (vice-gestora 02 da Escola Alpha, grifo nosso).

O terceiro aspecto trabalhado na validação do FGP_V1 foi quais fatores na fase de **Finalizando o projeto: valor agregado** auxiliaram a identificar o valor agregado. Os relatos a seguir demonstram a contribuição do FGP_V1 para a Escola Alpha.

“Eu acho que ajudou a gente a redirecionar, ou talvez a gente até tenha começado um pouquinho antes ou tenha se dado conta um pouquinho antes, mas isso eu acho que tornou claro a necessidade de alguns redirecionamentos na escola [...]então hoje a gente vê que cursos da nossa escola que não foram deixados de lado, mas que nós talvez não estivéssemos tão próximos exatamente pelo aquele costume de a tarefa dada nos traga um resultado, hoje a gente está tendo uma reflexão, fazendo uma reflexão diferenciada e vendo que não, realmente vamos ter que fazer um detalhamento né, seguir mais de perto, fazer reuniões sistemáticas, fazer cobranças do processo ao longo do desenvolvimento e não só esperar resultado, trazer à discussão alguns pontos que nós entendemos ser importantes e que muitas vezes são difíceis de serem entendidos, outros envolvidos por esses outros grupos. Então essas questões eu acho que, é... agregou muito valor ao todo da escola, a,

digamos assim, abrir até os nossos olhos em alguns momentos para algumas coisas que a gente também vinha vindo num ciclos de movimentos sistemáticos, porque de novo, não é desculpa, mas a escola é grande, é espalhada, muita gente, muito setor é tudo muito de dentro da nossa escola” (gestor da Escola Alpha, grifo nosso).

“Entendo que trabalhar de forma sistematizada e com metodologia definida permite enxergar de forma sistêmica o processo e, ao mesmo tempo, manter o foco no essencial, nos objetivos traçados. Obtém-se consistência na análise e na tomada de decisão, o que agrega valor ao processo de gestão. Saber o que, como e por que está sendo decidido agrega segurança e clareza ao gestor e às equipes sob sua responsabilidade” (vice-gestora 01 da Escola Alpha, grifo nosso).

“O valor agregado foi ter uma visão mais sistêmica de toda a escola. Ter um diagnóstico da nossa situação real. Isso reflete em uma possibilidade de melhor planejamento futuro, corrigindo eventuais fragilidades” (vice-gestora 02 da Escola Alpha, grifo nosso).

O quarto aspecto trabalhado na validação do FGP_V1 foi se a **experiência vivenciada na instanciação do FGP_V1 trouxe algum conhecimento diferente ou despertou conhecimentos que já existiam e que, por diferentes motivos, estavam esquecidos**. Os relatos a seguir demonstram a contribuição do FGP_V1 para a Escola Alpha.

“Pois é, não sei se agregou conhecimento, pois nós trabalhamos com conhecimento existente, mas que estava desorganizado, então assim, acho que a gente organizou esse conhecimento e até mesmo compartilhou. Como a gente falou antes, temos características diferentes com funções muitas vezes diferentes e não conseguimos atender a tudo, então acho que a sistematização desses encontros, das discussões de trazer informações, de agentes dele mas nessas reuniões aqui a expor as informações que cada um tem, que eram informações conhecidas, mas elas precisavam ser agregadas, precisavam ser reunidas, precisavam ser discutidas com mais intensidade. Então de novo, assim, é... e eu acho que isso não é um demérito do projeto, de não agregar conhecimento, mas no momento que tenho conhecimento disperso, se tu agrega, se une, produza um novo método de gestão” (gestor da Escola Alpha, grifo nosso).

“O que eu estava pensando, assim... nós aqui focamos nessa questão, o corpo docente basicamente, e o quanto é importante quando, em se tratando de pessoas, recursos humanos, sejam eles técnicos ou docentes, enfim, é importante a gente fazer algo que seja organizado e que traga todos os pontos mesmo. Eu estava aqui pensando, quantas vezes eu acompanhei nesses anos de universidade, assim: “dá uma situação ali, vai lá, fala com um gestor maior e a isso que está se resolvendo por conta de, uma escolha sem muito pensar não olha sistemicamente, meses depois, bha... não é por aí” [...] [...] Assim, se a gente pegar pontualmente, se nós não tivéssemos aqui reunidos para falar disso, pegar só uns telefonemas que recebeu, a gente poderia incorrer em um erro de gestão sério, assim eu penso que realmente é fundamental nesse sentido, eu acho que agrega uma produção e conhecimento daquela realidade para tomada de decisão indispensável (vice-gestora 01 da Escola Alpha, grifo nosso).

“Penso assim que... Cris, que tu trouxeste um novo método, se é assim que posso dizer, da gente conseguir, eu acho, juntar estas informações, ter esta visão sistêmica do todo e ter uma tomada de decisão

a partir disso mais cuidadosa, sem focar nisto que a vice-gestora 01 trouxe, podendo olhar o todo e ver o impacto de uma decisão agora que a gente vai ter lá na frente. É uma metodologia de olhar e fazer esta gestão, acho que isto agregou muito assim” (vice-gestora 02 da Escola Alpha, grifo nosso).

O último aspecto trabalhado na validação do FGP_V1 foi deixar os gestores livres para darem sua contribuição. A intenção foi identificar quais limitações poderiam ser vencidas a partir da experiência vivenciada no projeto e, ao mesmo tempo, melhorar o autoentendimento de quem for usar o FGP_V1.

“Um ponto crucial é a nomenclatura que está usando ali, ela é de conhecimento muitas vezes tua porque ele está fazendo um pós na área de gestão e administração, mas para nós, que muitas vezes fomos criados dentro da gestão e não estudamos gestão especificamente, a não ser de forma pontual ou por interesse próprio, aprendemos fazendo muito mais do que é estudado especificamente. Determinado termo, às vezes, o termo ele não diz muito para quem vai aplicar, sendo a maior parte dos gestores da universidade na verdade, então assim... talvez ele funcionasse se fosse mais “be a bá” e esse é o esqueleto administrativo do FGP_V1, mas agora eu quero saber o seguinte: eu quero agora que Fulano aplique, que é formado em uma área que não é da administração e aprendeu gestão em 12 anos sentado em uma cadeira ali resolvendo pepinos, enfim, com as habilidades que ele tinha, mas ele não foi ao fundo. Muitas vezes busca-se a informação teórica sobre essas questões de gestão, então acho que isso é um dificultador, é aquela velha história que o manual não te descreve exatamente o que exatamente tu precisa fazer, é um manual muitas vezes gerado por alguém que conhece o tema que parece que está tudo ali. ‘Como é que não entendeu? Tá tudo aqui escrito!’ Então descrever a definição de cada uma das caixas do FGP_V1 efetivamente vai auxiliar os gestores que não são da área de administração, até porque pensando e pesando o que foi feito dentro do nosso ambiente universitário, onde quem tem formação em administração, pelo menos na grande maioria dos casos é quem tá lá na Escola [...], os outros gestores foram se capacitando conforme a necessidade ou, literalmente, aprendendo como fazer, então penso que o ideal seria ter junto um manual de instruções sobre o FGP_V1, seria fundamental” (gestores da escola).

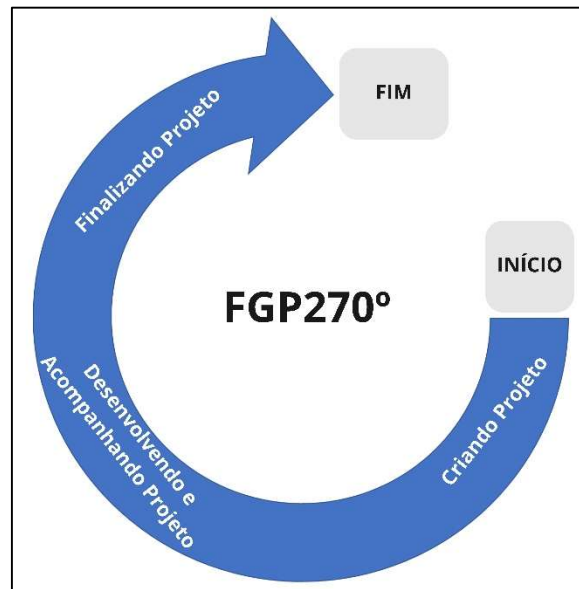
Tendo como base as contribuições das respostas dos gestores, o próximo tópico visa fazer uma nova proposição do *framework*, denominado *Framework* de Gestão de Projetos 270° (FGP270°).

4.2.2 Proposição do *Framework* de Gestão de Projetos 270°

O FGP270° tem a finalidade de auxiliar os gestores na criação, no desenvolvimento e acompanhamento e na finalização de seus projetos (Figura 9). Demarca com evidência em suas fases o início e o fim do projeto, enquanto busca dar subsídios conceituais para que cada fase seja pensada, planejada e posta em prática. Além disso, objetiva auxiliar o usuário e apresentar

em suas diferentes partes os conceitos das Escolas e Disciplinas de GP – conteúdo muito útil no momento de pensar a melhor ação a ser tomada nas diferentes fases do projeto.

Figura 9 – Criando, desenvolvendo e acompanhando e finalizando projetos



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

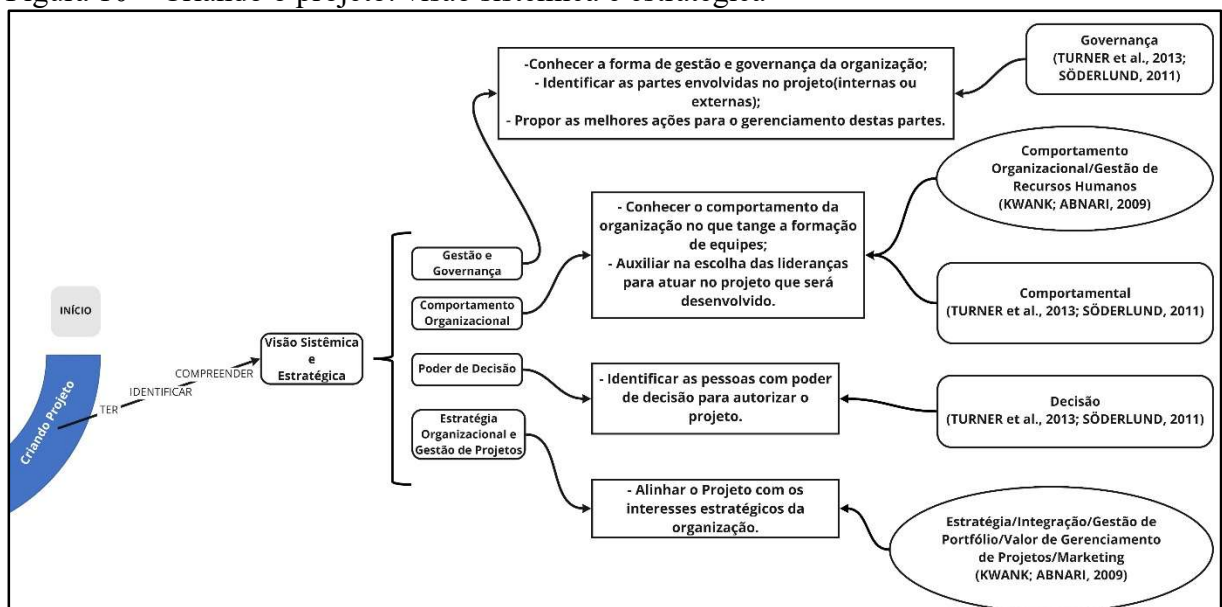
Nessas três fases (criação, desenvolvimento/acompanhamento e finalização), é imperativo um conhecimento básico e intrínseco do próprio gestor, que permeia questões como **ter, compreender e identificar** premissas necessárias sobre o seu *habitat* organizacional e sobre seu negócio. Todo gestor domina esses saberes; portanto, o FGP270° é útil no planejamento e na execução do projeto de maneira mais assertiva e profissionalizada. Serão descritas, a seguir, as premissas necessárias em cada fase e como cada escola e/ou disciplina de GP servirá para o gestor implantar, executar e finalizar o projeto em questão.

- a) **Criando o projeto:** a Figura 10 compreende as conexões necessárias para construir uma visão sistêmica e estratégica sobre sua posição (pessoal e setorial) dentro da organização e para saber quais impactos são gerados a partir desse posicionamento. Nesta fase inicial, o gestor deve ter visão sistêmica e estratégica, identificando e compreendendo quais *stakeholders* deverão fazer parte do projeto a ser proposto e quais *stakeholders* poderão ser afetados no desenvolvimento do projeto. Esse é o momento de alinhar cuidadosamente o projeto à estratégia da organização e avaliar quais impactos (positivos ou negativos) serão percebidos na estratégia empregada pela empresa. É importante que o proponente do projeto tenha conhecimento da

forma de gestão e governança da organização, bem como quais serão as partes envolvidas no projeto, sejam elas internas ou externas à organização. Identificar quais as melhores ações para o gerenciamento destas partes. Ao mesmo tempo deve conhecer o comportamento da organização no que tange a formação de equipes e escolha das lideranças para atuar no projeto que será desenvolvido. É o momento de pensar quais serão as possíveis pessoas que poderão fazer parte do projeto. Necessita ainda identificar quais são as pessoas que possuem autoridade para obtenção de aprovação para a implementação do projeto que será proposto. E por fim deve alinhar o projeto aos interesses estratégicos da organização. Visando elevar a agregação de valor do projeto que será desenvolvido frente ao Portfolio de Projetos da Organização.

Nesta fase, os gestores devem ter conhecimento conceitual das escolas de GP que tratam dos temas de Governança, Comportamento e Decisão e das disciplinas que tratam do tema de Comportamento Organizacional/Gestão de Recursos Humanos (ver Quadro 4). É fundamental que os gestores busquem esses conceitos básicos para elucidarem o planejamento nessa fase – caso já os conheçam, basta aplicá-los e o resultado tende a ser efetivamente positivo, pois os conceitos contidos nas escolas e disciplinas de GP são essenciais para a criação do pensamento sistêmico e estratégico já no início do projeto e para saber quais requisitos devem ser levantados durante essa fase que impactarão nas fases seguintes do projeto.

Figura 10 – Criando o projeto: visão sistêmica e estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

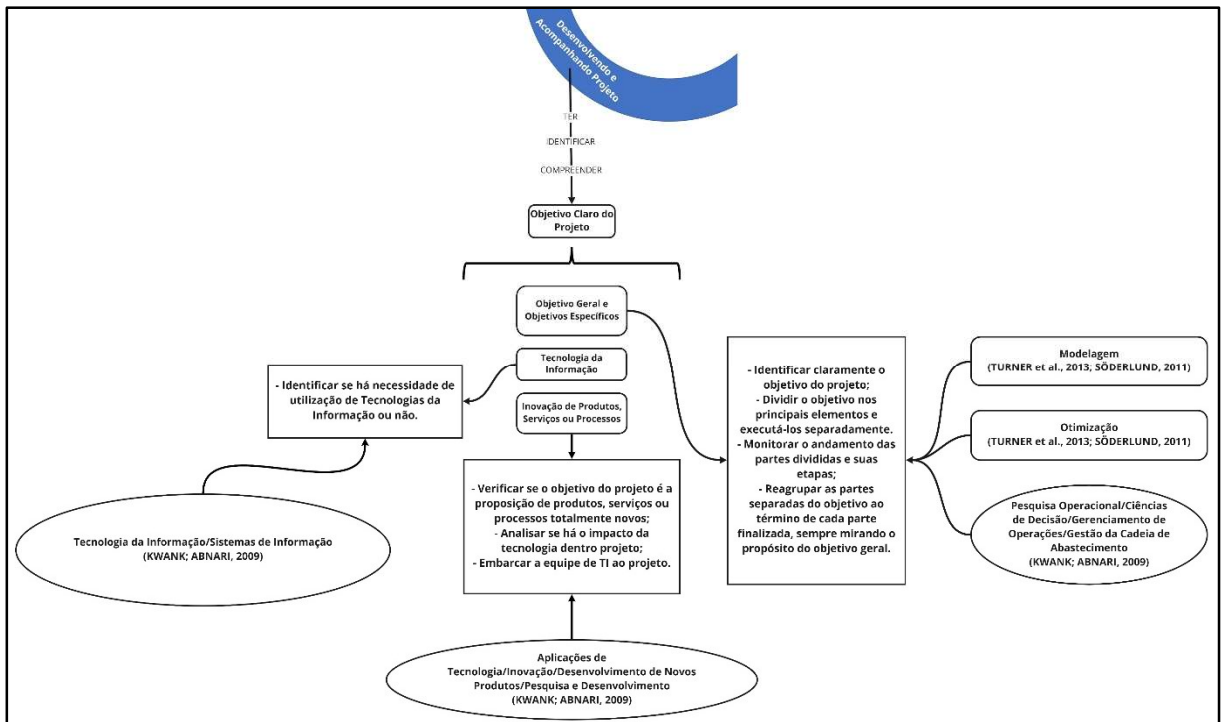
b) **Desenvolvendo e Acompanhando o projeto:** dois requisitos são importantes nesta fase: o primeiro é ter objetivo claro do projeto (Figura 11), e o segundo é saber quais são os resultados esperados (Figura 12). A intenção desta fase (Figura 11) é descrever de forma concisa e clara o objetivo do projeto, elucidar qual a motivação para sua implementação? Quais problemas resolverá ou quais inovações proporá? Quem serão as pessoas envolvidas? Além disso, é preciso ter clareza sobre o impacto previsto com a implantação do projeto. Busca-se esclarecer que o objetivo do projeto é o marco principal de início, que influenciará no restante a ser pensado e desenvolvido sobre ele. É preciso identificar claramente se o objetivo descrito faz sentido e se já não foi feito por outras equipes; nesse caso, o ideal é buscar informações com esses colaboradores. Não havendo um projeto igual, é o momento de compreender como o objetivo pode ser alcançado.

Tão importante quando o objetivo é a identificação de quais resultados (Figura 12) são esperados do projeto a partir desse(s) objetivo(s). Tal entendimento ajudará a construir e revisar a intenção inicial do projeto, auxiliando a verificar se o que foi planejado como meta será atingido por meio da implantação do projeto. É preciso, ainda, ter noção do resultado esperado pelo projeto para garantir a escolha ideal das pessoas envolvidas e para compreender quais serão as melhores ações implementadas no desenvolvimento e acompanhamento do projeto. É preciso ainda ter uma noção do resultado esperado pelo projeto, pois ter esta noção, ajuda a identificar quem deverá fazer parte do time do projeto, bem como compreender quais serão as melhores ações implementadas no desenvolvimento e acompanhamento do projeto. Outra necessidade é identificar se há necessidade de utilização de Tecnologias da Informação ou não. Em caso de inovação de produtos, serviços ou processos novos, é primordial analisar se há o impacto da tecnologia dentro projeto. Em caso positivo, deve-se identificar e embarcar a equipe de TI da organização ou se haverá a necessidade de contratação de terceiros. No que tange aos resultados esperados aspectos como: 1) Gerenciamento do Projeto, o qual tem por finalidade fazer com que o patrocinador do projeto compreenda que cada projeto é único dentro da organização ou até mesmo dentro de um setor é essencial, pois a ação que funciona no projeto A, poderá não funcionar no projeto B. 2) Acompanhar o projeto junto ao Gerente do Projeto de maneira contínua evitará ruídos de

comunicação e entregas equivocadas. 3) Estabelecer *feedbacks* de status do projeto em diferentes fases do mesmo são de suma importância para o sucesso do projeto, pois demonstrará o controle ao longo de todo o projeto.

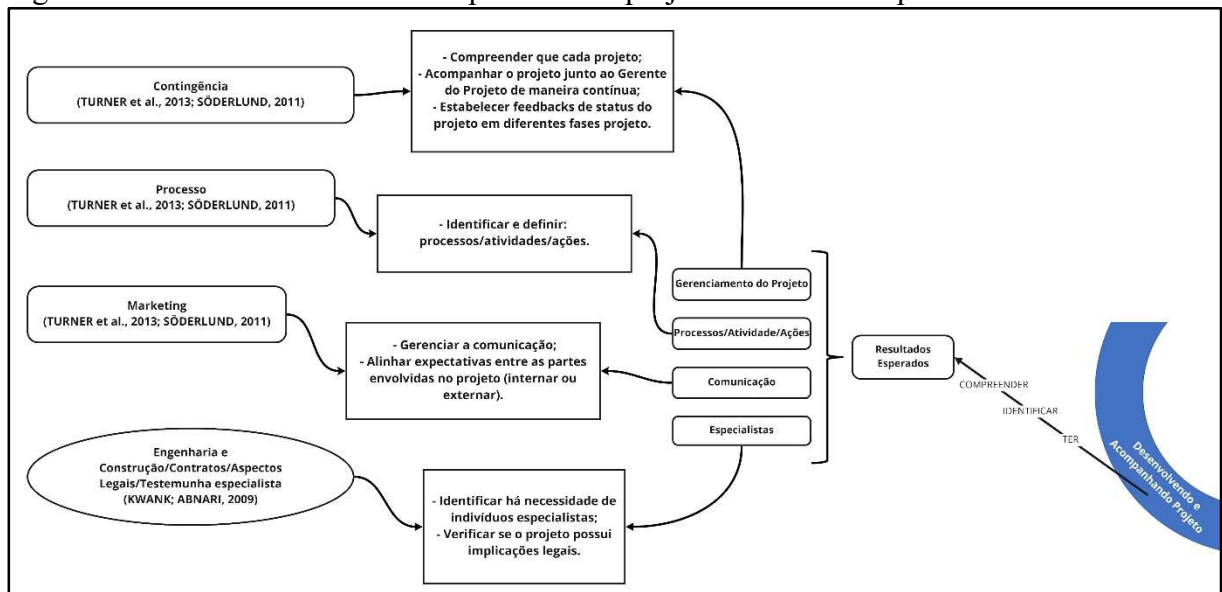
Aqui, assim como na primeira fase do FGP270º, os gestores devem conhecer as Escolas de Otimização, Modelagem, Contingência, Processo e *Marketing*, bem como as Disciplinas de Pesquisa Operacional/Ciências de Decisão/Gerenciamento de Operações/Gestão da Cadeia de Abastecimento, Aplicações de Tecnologia/Inovação/Desenvolvimento de Novos Produtos/Pesquisa e Desenvolvimento, Tecnologia da Informação/Sistemas de Informação e Engenharia e Construção/Contratos/Aspectos Legais/Testemunha especialista (ver Quadro 4). Como na fase de criação do projeto, esse conhecimento promoverá clareza nos objetivos e resultados esperados do projeto, pois os gestores identificarão aspectos que podem influenciar positivamente o que se pensa em desenvolver à luz do objetivo que impactará nos resultados esperados.

Figura 11 – Desenvolvendo e Acompanhando o projeto: objetivo claro do projeto a ser criado



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

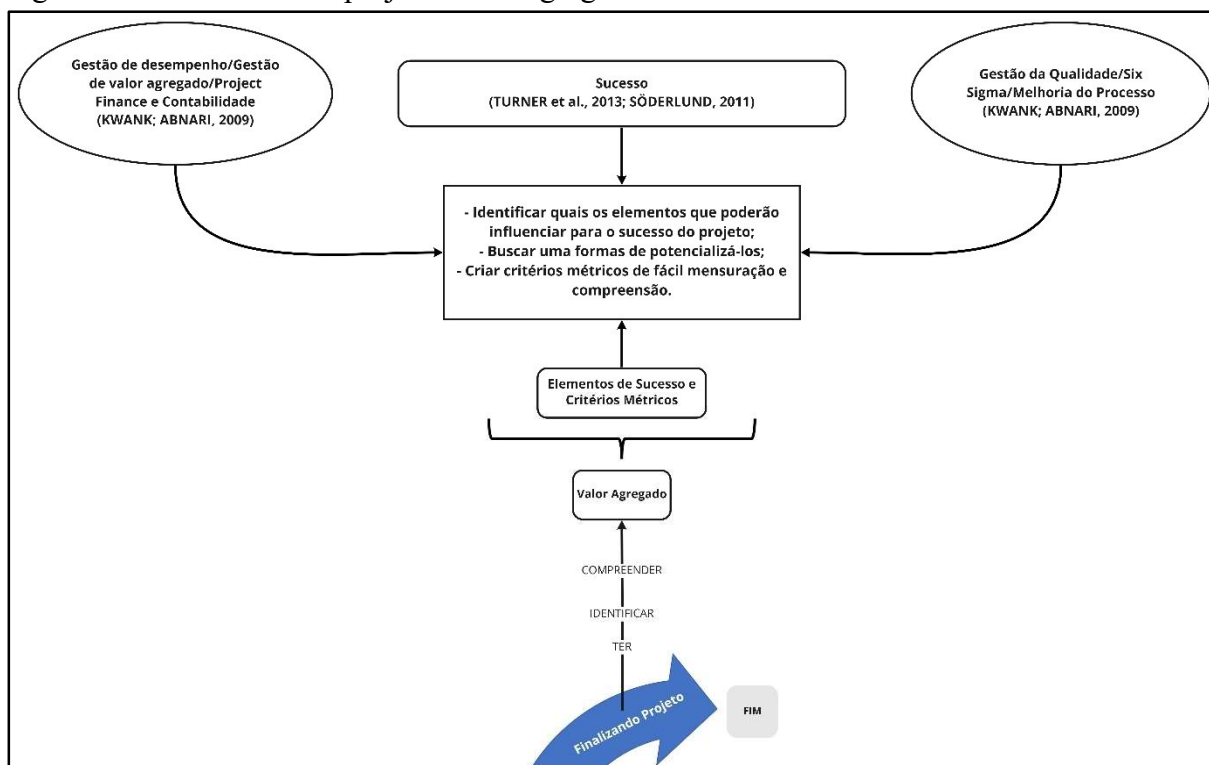
Figura 12 – Desenvolvendo e Acompanhando o projeto: resultados esperados



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

c) Finalizando o projeto: na finalização do projeto, a intenção é demonstrar qual valor agregado será proporcionado após as fases de criação, desenvolvimento/acompanhamento (Figura 13). É preciso ter clareza a respeito do valor agregado promovido pelo projeto, identificar quais questões positivas e negativas foram percebidas ao longo do projeto e compreender quais ações serão mantidas para projetos futuros e quais serão cortadas. Nesta fase, é essencial identificar quando o projeto impacta positivamente os *stakeholders* no espaço onde está sendo implementado e o quanto tal impacto contribui efetivamente à organização como um todo. É necessário que os envolvidos no projeto consigam identificar quais os elementos que poderão influenciar para o sucesso do projeto e buscar uma forma de potencializá-los. Ao mesmo tempo necessitam criar critérios para que o projeto possa ter um acompanhamento métrico, os quais possam ser de fácil mensuração e compreensão. Assim como nas outras fases do FGP270°, os gestores devem conhecer as Escolas de Sucesso e Disciplinas de Gestão de Desempenho/Gestão de Valor Agregado/Projeto Finanças e Contabilidade e Gestão da Qualidade/Six Sigma/Melhoria de Processo (ver Quadro 4). Esse domínio facilitará a identificação do valor agregado pelo projeto e a construção de métricas para mensuração objetiva do valor agregado, vencendo a subjetividade que envolve a percepção do valor do projeto.

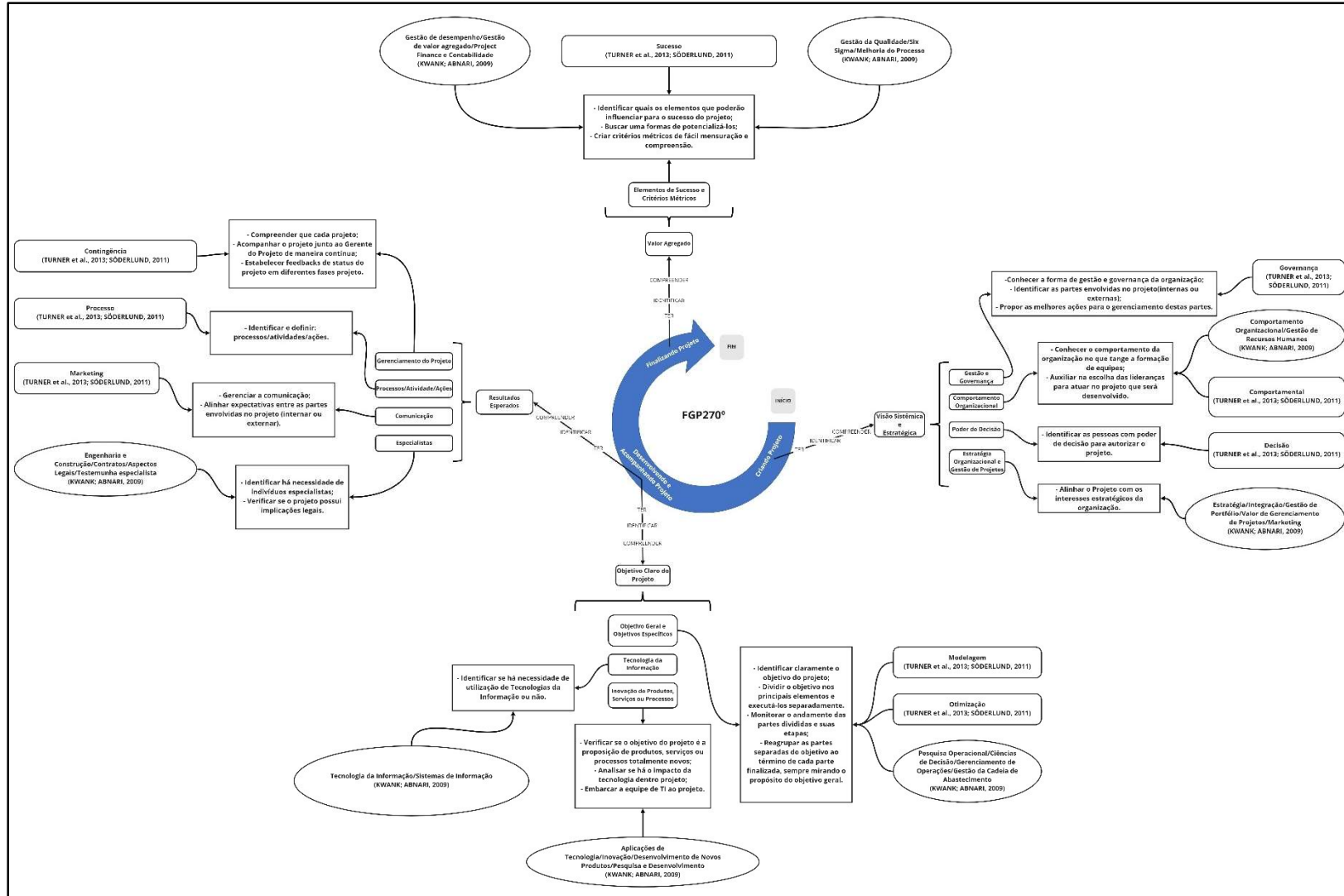
Figura 13 – Finalizando o projeto: valor agregado



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As fases do FGP270º, quando integradas como ciclo macro de um projeto (Figura 14), apresentam todo o processo, as premissas e os conceitos que envolvem a criação, o desenvolvimento/acompanhamento e a finalização de um projeto. O nome FGP270º evidencia que o projeto tem início e fim. eu início é o mapeamento das carências da organização e o fomento à visão sistêmica e estratégica. Seu desenvolvimento promove a reflexão sobre os objetivos e como alcançarão o resultado esperado. Seu final é a entrega de um projeto em um patamar superior em relação ao início. A principal contribuição do FGP270º é eliminar a necessidade de domínio técnico ou ferramental prévio para sua adoção, pois suas fases proporcionam conhecimentos básicos ao gestor ou a qualquer outro usuário, possibilitando que conheçam, identifiquem e compreendam as características de seus negócios.

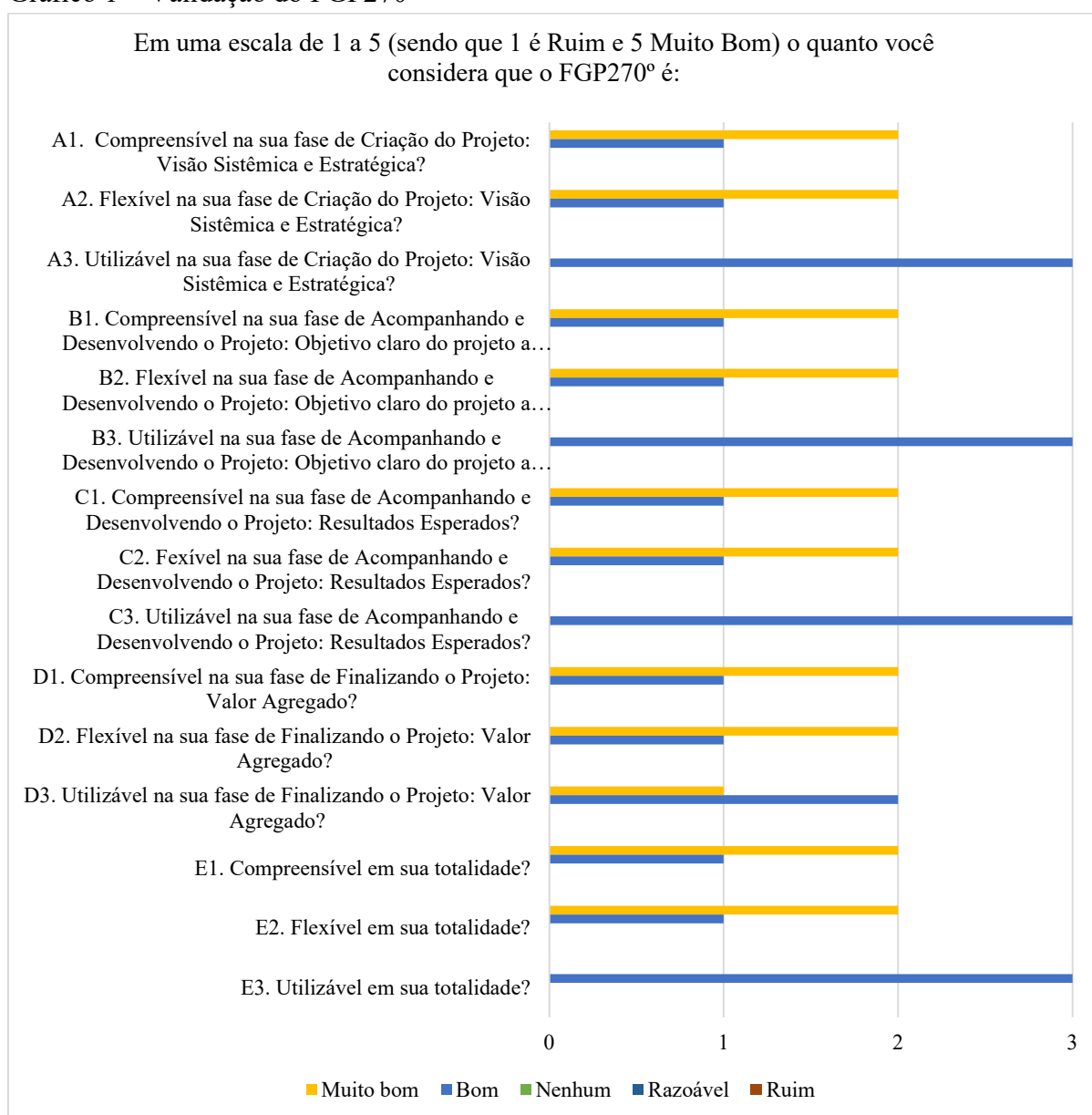
Figura 14 – Framework de Gestão de Projetos 270º



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A validação do FGP270° deu-se em reunião com o Comitê Gestor da Escola Alpha em uma entrevista em grupo, onde foi apresentado em detalhes o FGP270°. Conforme Venable et al., 2014, os critérios de validação aplicados foram: se o artefato é utilizável, se traz soluções em sua utilização. Se é compreensível, no que tange à facilidade de entendimento do artefato e se é flexível ao ponto de se moldar de acordo com a necessidade do projeto que será desenvolvido. Utilizou-se da Escala de Likert. O Gráfico 1 apresenta os resultados da validação.

Gráfico 1 – Validação do FGP270°



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A validação demonstra que os três aspectos elencados (compreensão, flexibilidade e utilização) os quais foram respondidos nas diferentes fases do FGP270° fazem com que o artefato tenha possibilidade de adoção por indivíduos que não atuam diretamente com GP. É importante lembrar que a estrutura do FGP270° desenvolvimento é resultado das ligações da revisão de literatura, das entrevistas com gestores e da instanciação do FGP_V1 em campo. Esses pontos são aqui reforçados porque o próximo tópico efetua a discussão da dissertação, buscando apresentar a ligação desses três aspectos, além das percepções do pesquisador sobre os conceitos aplicados, as contribuições das entrevistas e a prática de campo que a instanciação proporcionou.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção discute os resultados, buscando fazer a ligação do referencial teórico, da análise das entrevistas e da análise da instanciação do *framework* com as percepções do pesquisador ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Também é intenção desta parte da dissertação provocar a possibilidade de novas frentes de pesquisa que surgirem ao longo das reflexões. A discussão tem como linha condutora três pontos principais: a compreensão da gestão e governança em IES, o entendimento e a prática da GP dentro da organização à luz da influência da estratégia e cultura organizacional e, ainda, a colaboração do FGP270º no enfrentamento dos desafios (internos ou externos) impostos à IES.

5.1.1 O impacto do contexto na gestão e governança da universidade

Desde sua concepção, a proposta desta dissertação foi buscar a aproximação efetiva entre a literatura e a prática da gestão e governança dentro de IES, tendo como facilitador a GP. A análise dos dados desta pesquisa identificou quais desafios impactam as IES para, então, compreender as necessidades práticas e buscar nos conceitos as possíveis respostas que aproximam teoria da prática. O primeiro aspecto fundamental é identificar o contexto em que as IES estão inseridas e quais são os desafios que interferem na sua gestão e governança.

O primeiro desafio emergido da análise foram as questões tecnológicas e seus impactos na IES. A transformação digital demanda um olhar cuidadoso. A necessidade de acompanhar a evolução tecnológica na área educacional foi levantada pelos entrevistados, os quais apontaram que mais do que digitalizar, é preciso estar atento a essa evolução, pois, hoje, as novidades são constantes na área. Nesta linha, pode-se dizer que tal aspecto deve ser encarado como uma oportunidade, como Pucciarelli e Kaplan (2016) apresentaram em sua matriz SWOT das tendências que afetam as IES. O importante nesta discussão é perceber que a tecnologia pode ser uma aliada das IES, desde que as instituições estejam constantemente atentas à movimentação tecnológica. O descuido nesse ponto torna a atualização muito difícil e o impacto financeiro muito alto.

Outro aspecto que emergiu da análise dos dados foi a transformação mercadológica da área educacional e, principalmente, no segmento de IES. Aqui, cabe ressaltar que o Conselho da União Europeia aponta o equilíbrio como principal desafio imposto às IES nesses últimos anos. É correto afirmar que o impacto mercadológico, mesmo não sendo o único desafio das

IES, é um aspecto de extrema relevância, ainda mais quando incentivos governamentais para o ensino superior estão em declínio. Friga et al. (2003) reforçam que a sustentabilidade financeira é primordial, e Healey (2008) complementa que além do aspecto financeiro, o desafio é manter as IES como fontes de inovação e desenvolvimento para a sociedade.

Pucciarelli e Kaplan (2016) concordam que a pressão mercadológica se contrapõe à missão social que as IES carregam. A análise das entrevistas apontou essa preocupação dos gestores, os quais precisam lidar com a agilidade de mercado, a necessidade de a IES se comportar como uma empresa e o mercantilismo no qual o segmento educacional vem se tornando. Tais fatores ganham ainda mais força quando o mercado se torna tecnológico e globalizado. A questão mercadológica exige que os gestores repensem suas formas de gestão e governança na rotina de trabalho, sobretudo para buscar o equilíbrio entre sustentabilidade financeira e a principal missão das IES, que é o ensino.

Essa mudança acelerada e volátil, como descrevem Bianchi e Souza (2016), Brow (2013), Pucciarelli e Kaplan (2016) e Filho et al. (2016), aponta para fatores de uma profunda transformação das questões sociais, populacionais e legais que interferem diretamente na gestão e governança das IES, como exemplos, envelhecimento da população e acontecimentos extramuros, os quais influenciam na rotina das IES. Sendo assim, as IES precisam contribuir para que a sociedade seja impactada positivamente, o que se dá com a oferta de respostas mais rápidas e maior assertividade. Além disso, às IES cabe identificar na gestão e governança a necessidade de manter um equilíbrio, mesmo que isso demande sacrifícios institucionais que garantam a formação integral e humana oferecida pela universidade. Esse ponto é crucial, pois afetará diretamente as universidades, as quais têm, culturalmente, o caráter de instituições intocadas por tudo que envolve a sociedade, seja em nível econômico ou político (BARTH et al., 2014; RUSINKO, 2010; WIEK et al., 2015).

Poderiam ser citados diversos desafios contextuais nesta discussão, mas somente mais dois aspectos serão aqui elencados. O primeiro é o fenômeno da movimentação populacional e o interesse dos indivíduos em acessarem os bancos de uma universidade. Conforme relatos dos gestores entrevistados, a mudança de mentalidade de quem busca o ensino superior, a alteração do perfil dos alunos mais jovens e o envelhecimento populacional são situações que potencializam os desafios de gestão e governança. Pucciarelli e Kaplan (2016) tratam esse tema como uma oportunidade que chamam de transformação rápida incentivada pela questão sociodemográfica. Os autores relatam que os *millenials* estão em busca de uma educação baseada em experiências e devem ser considerados pelos gestores que criam os cursos,

elaborando currículos escolares mais voltados ao novo público e, dentro do possível, aos públicos futuros.

O segundo aspecto são as leis que regem a educação do ensino superior, as quais, para Pucciarelli e Kaplan (2016), são uma ameaça em um ambiente cada vez mais competitivo. Esse pensamento é confirmado na fala dos gestores, pois seguir as leis impostas pelo governo é desafiador quando se deseja atender às demandas do novo público que se apresenta. Sunder (2015) relata que o ensino superior é um bem público que deve ser o impulsionador de uma nação por meio do desenvolvimento do capital humano. Nesse ponto, é importante lembrar o que foi descrito na Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI, em seus objetivos para a área: 1) desenvolvimento de novos conhecimentos; 2) formação pessoal com alta qualificação; e 3) prestação de serviço à sociedade. Esses aspectos são fortemente impactados quando analisados à luz do novo contexto tecnológico, mercadológico, social e legal em que as IES estão inseridas, reforçando, assim, a necessidade de repensar a gestão e governança do negócio, promovendo respostas mais rápidas e com muito mais assertividade para os desafios. Esse será o próximo aspecto discutido.

5.1.2 Desafios da gestão e governança universitária

À luz dos desafios contextuais, um ponto que merece destaque para dar conta das novas demandas é a gestão e governança universitária, pois a velocidade na tomada de decisão é ponto-chave para a vantagem competitiva apresentada no novo contexto. As questões de gestão e governança permeiam aspectos como: identificação dos *stakeholders* internos e externos à universidade, gestão operacional demais e necessidade de maior alinhamento entre setores. Esses desafios exigem a busca por uma tomada de decisão mais ágil com visão mais sistêmica e estratégica da gestão e governança na universidade, promovendo o repensar e o reinventar de novas práticas na gerência do negócio.

Os aspectos foram citados pelos gestores com um tom de preocupação, mas, ao mesmo tempo, foram percebidos por eles como oportunidade e desafio de repensarem suas práticas de gestão e governança. O primeiro ponto identificado foi a necessidade de compreender a natureza administrativa de uma universidade, visando entender que um grande empreendimento envolve vários outros menores, percebidos como miniempreendimentos independentes do segmento principal, embora devam estar alinhados com a estratégia do empreendimento principal, mesmo tendo especificidades próprias em sua estrutura setorial. Essa estrutura pode

demandar mudança de práticas estabelecidas há muito tempo, o que pode ser problemático. Austin et al. (2013) relatam que tal dificuldade é resultado de uma realidade de trabalho com algumas características, tais como: cultura baseada em compromisso geral dos setores com a colegialidade na tomada de decisão; linhas confusas de responsabilidade, em especial no que tange à equipe técnica-administrativa; ausência de recompensas extrínsecas para ajustar o comportamento dos indivíduos; e gestão rotativa, com diferentes responsabilidades de lideranças em alguns contextos.

Keppel et al. (2010) acrescentam que a capacidade de influenciar é tão valorizada quanto a autoridade que deve controlar, isto é, o gerenciamento tende a ser por consentimento e incrementalismo, gerando decisões muitas vezes baseadas em comitês e consensuais. Os potenciais agentes de mudança ficam muito ligados à credibilidade perante outros agentes, sendo o diálogo e a legitimidade muito valorizados nas tomadas de decisão. Esses aspectos não estão totalmente errados, mas precisam ser otimizados para darem respostas mais assertivas aos desafios contextuais impostos ao segmento universitário, pois tal cultura gera burocratização e morosidade nos processos, atrasando as tomadas de decisão e impossibilitando que as ações aconteçam no tempo certo.

Outro ponto que merece mais atenção no universo organizacional é conhecer o perfil dos principais gestores que atuam nas universidades. Geralmente, os cargos de gestão são ocupados por professores escolhidos por terem profundo conhecimento de sua área de atuação, não por terem formação em Gestão ou Administração. Nas falas dos gestores entrevistados, fica evidente que eles têm esse entendimento e que, em alguns momentos, é difícil fazer gestão sem conhecimento adequado. Austin et al. (2013), indo ao encontro desse pensamento, afirmam que os cargos de gestão em IES são assumidos por docentes sem formação específica em Administração, o que causa falhas na gestão por conta da falta de conhecimento sobre gestão e governança voltada à administração do negócio.

Essa realidade remete a outras questões problemáticas da gestão e governança, como questões operacionais. O envolvimento do gestor com problemas rotineiros toma seu precioso tempo, pois se dedica à solução de problemas operacionais enquanto poderia estar desenvolvendo um pensamento mais estratégico. Por exemplo, o gestor poderia ocupar-se em identificar e compreender a influência dos *stakeholders* em suas tomadas de decisão ou, até mesmo, em detectar quais *stakeholders* deveriam ser envolvidos na busca de solução para questões cotidianas ou mais estratégicas. Ainda há necessidade de esses líderes desenvolverem uma visão mais sistêmica, isto é, direcionarem a atenção para além de seus setores, observarem

seu entorno e como se encaixam como gestores e responsáveis pelos setores, perceberem seu envolvimento no meio onde estão inseridos e como podem proporcionar maior rendimento para sua unidade e, conseqüentemente, para a instituição como um todo.

Um fator-chave que os gestores precisam aprimorar é a velocidade de resposta na tomada de decisão. Respostas mais rápidas e mais eficazes precisam ser implementadas, vencendo decisões burocratizadas que impactam apenas a longo prazo e promovendo mudanças em curto e médio prazos. Urge os gestores perceberem que, muitas vezes, a resposta aos problemas atuais não está mais nas práticas de gestão e governança até pouco tempo praticadas. A gestão e governança mais ágil precisa ser adicionada à cartilha de boas práticas dos gestores, conforme alertam Pucciarelli e Kaplan (2016) quando relatam que o mercado educacional é global, exigindo que práticas de gestão e governança sejam debatidas e aplicadas dentro da universidade com um olhar voltado ao negócio efetivamente.

Os desafios impostos aos gestores levam ao próximo ponto desta discussão, que é a disseminação das práticas de GP na universidade, demonstrando a percepção e execução da GP por esses líderes em seus setores.

5.1.3 Gestão de Projetos em universidades

Esta parte da discussão demonstra qual é o entendimento dos gestores sobre a GP, buscando levantar como é feito o gerenciamento de projetos, como é distribuída a responsabilidade e como é feito o controle dos projetos. No que tange à prática de GP, fica claro que os gestores trabalham muito com a *expertise* das pessoas para atuarem nos projetos desenvolvidos pelos setores, ou seja, formam a equipe de acordo com o conhecimento tácito dos indivíduos, considerando que eles possivelmente têm as habilidades necessárias para tocar o projeto. Mesmo que as pessoas escolhidas não tenham o conhecimento teórico e técnico sobre GP, elas atuarão na empreitada, baseando o trabalho na sua *expertise*. Nesse ponto é possível ver uma oportunidade de inserção de práticas de GP, pois, como visto anteriormente, os gestores universitários não têm formação em Gestão e Governança. Sönderlund (2015) e Pollack et al. (2018) comentam que a aplicação das práticas de GP pode ser replicada em outras áreas além das Engenharias e TI.

A escolha do líder também pode estar relacionada à sua experiência, pois os líderes de projetos costumam ser escolhidos porque desenvolveram algum tipo de trabalho que, aos olhos do gestor, torna-o qualificado para atuar no projeto que será desenvolvido. Contudo, continua

sendo uma escolha pautada em critérios subjetivos, deixando margem para a ocorrência de equívocos e, conseqüentemente, problemas futuros no desenvolvimento do projeto. Austin et al. (2013) relatam que a falta de preparação de cunho administrativo dos gestores universitários gera sua insuficiência no momento de colocar em prática ações de gestão e governança, podendo ocasionar retrabalho. Pucciarelli e Kaplan (2016) apontam que os gestores universitários necessitam profissionalizar suas práticas de gestão e governança, pois, como já visto, o ambiente onde o segmento educacional está inserido requer respostas mais rápidas e mais assertivas. É importante que se atribua a responsabilidade dos projetos para as pessoas certas, pois fará toda a diferença no desenvolvimento do projeto (ZWIKAEL; SMYRK, 2015).

A escolha das pessoas de acordo com sua *expertise* levanta o ponto do acompanhamento dos projetos, ou seja, qual é a sistemática utilizada para controlar o andamento do projeto proposto. É evidente a pouca sistematização para acompanhamento dos projetos, pois, na maioria dos casos, a equipe do projeto e seu líder dão retorno ao gestor patrocinador do projeto apenas quando há algum problema travando o andamento ou o final do projeto. É perigoso realizar o acompanhamento como citado aqui, pois há chance de perda de todo o projeto, tendo em vista que o tempo para correções durante o processo pode não ser suficiente, ou pode-se chegar ao final e perceber que a entrega não é o que se esperava. Para tentar solucionar a falta de sistematização, Pucciarelli e Kaplan (2016) criaram um quadro de recomendações estratégicas para IES contemporâneas (ver Quadro 2). Tais recomendações podem ser um dos primeiros passos rumo a uma organização de acompanhamento de controle dos projetos implementados.

A percepção da falta de profissionalismo no processo de GP demandou a necessidade de compreender quais conhecimentos os gestores possuíam sobre GP, isto é, se tinham alguma formação ou capacitação ou se conheciam algum tipo de metodologia abarcada em GP, pois a discussão anterior evidencia que o acultramento da GP costuma ser de baixa aderência.

A maioria dos gestores tem conhecimento da GP baseado na experiência prática, devido a construção de projetos, mesmo que sem conhecimento teórico sobre o tema, levou-os a identificar suas habilidades. O conhecimento desse público pode ser considerado básico em comparação a todo o potencial da GP no cenário educacional. Com foco em GP, alguns princípios básicos descritos por Gerland (2009) poderão auxiliar os gestores a, pelo menos, desenvolverem um conhecimento inicial sobre o processo:

- a) identificar um ponto de responsabilidade;
- b) ter foco no trabalho do projeto;

- c) separar a estrutura de gestão e governança do projeto da organização;
- d) garantir que as partes interessadas sejam contempladas.

Cabe acrescentar o pensamento de Turner (2009), que descreve três premissas:

- a) definir o objetivo do projeto;
- b) definir os meios para atingir o objetivo do projeto;
- c) elencar formas de monitorar o progresso do projeto.

Esta discussão também aborda a possibilidade de ter um *framework* que dê conta de auxiliar os gestores e que possibilite a realização de capacitações, caso necessário. Nessa linha, a maioria dos gestores concorda em ter algum tipo de material que gere conhecimento (ainda que básico) sobre GP, mas que não seja algo “engessado”, que não burocratize os processos de aplicação na prática. Esta dissertação vai ao encontro de tal propósito, pois objetiva entregar o FGP270° com embasamento teórico para a aplicação prática, estando baseado nas Escolas e Disciplinas de GP. A esse ponto pode-se aliar o que Zwikael e Smyrk (2015) elencaram como as teorias que auxiliam a governança em projeto (ver Quadro 3), sendo mais um conhecimento teórico de que os gestores poderiam dispor para a aplicação prática efetiva e sem burocracia.

Esses levantamentos oportunizam o próximo tópico da discussão, que é a compreensão de agregação de valor dos projetos desenvolvidos para os gestores, apresentando qual é sua percepção do que agrega valor a um projeto quando este é finalizado e entregue. Nesse ponto, diferentes pensamentos emergiram, tais como:

- a) o valor do projeto só será percebido com o tempo, surgirá somente depois de um período de implantação é que será possível perceber seu valor;
- b) o valor do projeto está na sua concepção, onde o bom planejamento levará o projeto a uma entrega que trará o valor esperado;
- c) o valor do projeto está na satisfação das pessoas para as quais o projeto será implementado;
- d) o valor do projeto está no seu desenvolvimento e nos seus entregáveis;
- e) o valor do projeto está na resolução de um problema, pois busca atender a uma necessidade real que impacta negativamente as partes interessadas;
- f) o valor do projeto está no seu alinhamento com a estratégia organizacional, pois a falta desse ajuste gera a percepção de que o valor em GP está aquém das expectativas dos gestores, ocasionando uma possível descrença no gerenciamento de projetos.

Tais visões sobre agregação de valor percebidas pelos gestores estão, até certo ponto, em consonância com o que se espera na entrega de um projeto. Muitas vezes, a visão do valor

percebido entre os praticantes de GP é de difícil identificação, como relatam Aurby e Hobbs (2011). Shi (2010) descreve que demonstrar aos investidores o real valor que a GP pode trazer é árduo, pois, para esses altos gestores, se não há uma previsão de aumento do valor ao final do projeto, dificilmente apoiarão seu desenvolvimento. Nesse aspecto, os gestores universitários compreendem a importância do projeto que estão criando e entendem que o projeto precisa agregar valor para o problema a ser solucionado, ao mesmo tempo que precisa estar em consonância com a estratégia da organização, ampliando o impacto positivo que a GP pode proporcionar.

A discussão chega à sua parte final, que é a identificação de alinhamento dos projetos desenvolvidos pelos diversos setores com a necessidade de haver consonância com a estratégia organizacional à luz da cultura da gestão e governança que fazem parte da universidade.

5.1.4 Gestão de Projetos à luz da estratégia organizacional em universidade

Da mesma forma que nas partes anteriores da discussão desta dissertação, esta seção demonstra a percepção dos gestores sobre o alinhamento dos projetos e a necessidade de estes estarem em consonância com a estratégia da organização. Os gestores consideram que a estratégia da organização evoluiu muito em relação ao pensamento mais estratégico da universidade, embora ainda haja certa dificuldade de transpor a questão teórica da estratégia para ações práticas, além da falta de tempo na rotina de trabalho para foco no pensamento mais alinhado dos projetos à luz da estratégia da organização. Too e Weaver (2014) relatam que a lacuna existente entre estratégia e ação prática pode ser preenchida pela GP, pois traz para a organização a efetiva implantação do pensamento que a estratégia propôs para a prática organizacional. Aurby e Hobbs (2011) acrescentam que o descolamento ou o distanciamento da GP da estratégia organizacional de ser atribuído à falta de percepção dos altos gestores acerca do valor agregado que o gerenciamento de projetos pode proporcionar. Os autores estão corretos nesses pontos, mas é de extrema valia a adoção da GP mais profissionalizada dentro da universidade e com olhar voltado à gestão e governança, pois assim será possível criar a ponte necessária entre a estratégia organizacional e a prática real do dia a dia. Contudo, ainda é preciso considerar os pontos anteriormente apresentados na discussão desta pesquisa.

Outro aspecto importante foi a identificação dos projetos desenvolvidos pelos gestores em suas unidades e seu alinhamento à estratégia da universidade. Praticamente todas as gestões compreendem que os projetos desenvolvidos estão em alinhamento com a estratégia

organizacional. Contudo, após colocarem o projeto para rodar, não o retomam para conferir se o andamento e as entregas ocorreram durante o período de desenvolvimento. Isso permite que a entrega final seja uma incógnita no que tange à consonância do projeto com a estratégia proposta pela universidade. Ainda, relatam que, em algumas situações, precisam estar mais atentos a questões externas de cumprimento de regras legais que em relação à própria estratégia da organização. Os gestores percebem que precisa ocorrer uma retomada de aproximação entre os setores estratégicos e os setores operacionais, visando um acompanhamento mais próximo dos projetos realizados na ponta. Aqui, toda a organização pode ser favorecida ao apresentarem-se de maneira macro o portfólio e o programa dos seus projetos aos gestores que precisam ter acesso a essa informação, pois, segundo o PMBOK (2017), o portfólio confere mais assertividade aos programas e projetos, e o programa pode acelerar a implantação prática de programas e projetos que precisa de maior velocidade (ver Figura 3).

Para tanto, é preciso também compreender a cultura e o comportamento organizacional próprio da universidade. É relatado que, em alguns casos, há falta de conhecimento do que realmente ocorre no dia a dia das unidades prestadoras de serviços da universidade, ou seja, há gestores que não sabem o que realmente acontece no “chão de fábrica”. Outra questão são as demandas recebidas pelos setores de frente da organização, pois são enviadas por muitas áreas e se referem ao mesmo tema, embora devam ser entregues para diferentes locais em diferentes formatos. Além disso, há o perfil das pessoas que atuam no segmento – por apresentarem elevado grau de instrução, tornam-se um grupo muito crítico e debatedor, limitando o tema ao campo das ideias e dificultando sua aplicação prática. Para o desafio de aproximar as áreas e, principalmente, aproximar a GP à estratégia organizacional, é interessante utilizar o proposto por Maylor (2001), que apresenta a abordagem estratégica em GP (ver Figura 4), pois demonstra a necessidade do plano de projeto agregado, cujo objetivo é garantir a aproximação do que está sendo preconizado na estratégia da organização e o que está sendo proposto no projeto.

Too e Weaver (2014) defendem uma linha de pensamento que pode auxiliar na implantação da abordagem estratégica em GP proposta por Maylor:

- a) garantir a responsabilidade de cada um dentro do projeto, tendo no líder a interlocução com a alta gestão;
- b) existir uma hierarquia bem definida na tomada de decisão, sendo que cada responsável deve sempre prestar contas à gestão imediata superior que envolve o projeto;

- c) garantir que a entrega atende as expectativas dos clientes, que os riscos foram controlados durante o desenvolvimento do projeto e que os objetivos são tangíveis.

O envolvimento das pessoas certas pode colaborar para o atingimento de tais objetivos, assegurando que o que foi entregue ao final do projeto seja aceito por todos e que os programas e projetos estejam sempre em constante alinhamento com a estratégia da organização. Tal tarefa não é de fácil controle, pois envolve muitos atores em diferentes esferas com interesses distintos, mas ajuda a repensar como o alinhamento está sendo feito e como as diversas linhas que ligam a GP à estratégia organizacional poderiam ser efetivamente aprimoradas. Neste ponto a GP pode auxiliar no alinhamento entre a estratégia, a cultura e as estruturas da organização, desde que possua um sistema de GP estruturado e com linhas definidas de gestão e governança claras. O FGP270° propõe de maneira clara e objetiva como devem ser pensados e implementados os projetos à luz da estratégia, da cultura e da estrutura organizacional da empresa.

No que tange à estratégia, o FGP270° busca identificar premissas do projeto que tenham a convergência com a estratégia maior da organização, proporcionando uma visão sistêmica do projeto. Esse alinhamento leva a outra questão que é a cultura da organização, aspecto que o FGP270° considera no momento da proposição e, até mesmo, no desenvolvimento do projeto a ser implementado. Por fim, o FGP270° tenta elucidar as estruturas da organização que deverão fazer parte do projeto, dando assim flexibilidade ao projeto de acordo com tamanho da parte da empresa que atuará no trabalho a ser implementado.

Após a discussão realizada na dissertação e a análise do FGP270°, é possível identificar que o *framework* proposto pode ter aderência no meio universitário. Ele se propõe a dar embasamento teórico aplicável na prática nos projetos desenvolvidos pelos gestores, pois visa, por meio de sua estrutura, demonstrar a possibilidade de fazer o alinhamento das partes do projeto em si e a necessidade de o projeto estar ajustado com a estratégia da organização.

5.1.5 FGP270°: limitações e possibilidades

Nas mais diferentes partes desta dissertação (revisão de literatura, análise dos dados, análise da instância), inúmeros problemas foram levantados e descritos. É importante ressaltar que o FGP270° não tem a pretensão de resolver todos esses problemas. Questões de comunicação, cultura organizacional e técnicas de ferramentas ou metodologias em GP não são o foco do FGP270°. Conforme descrito antes, esse *framework* propõe-se a auxiliar seus usuários

a pensarem de maneira sistêmica e estratégica nos projetos que implantarão. Sua estrutura foi criada para oferecer conhecimento básico de GP e, em paralelo, fazer os usuários pensarem em quais são as melhores formas de atingir, controlar e finalizar o projeto durante seu ciclo de vida.

Quando se compara o FGP270° com o PMBoK, o FGP270° tenta auxiliar de maneira mais simples e objetiva, as diferentes fases que o PMBoK propõe no ciclo de vida de um projeto. Essa questão mais simples que o FGP270° traz é para promover uma adoção mais rápida e fácil por indivíduos que não são familiarizados com a GP. Pode-se dizer que o FGP270° pode ser complementado pelo PMBoK. Por exemplo, o FGP270° cria a visão macro do projeto em suas diferentes fases do ciclo de vida do mesmo. Após este momento, o PMBoK poderá auxiliar nas diferentes fases do FGP270° com metodologias, procedimentos, processos e ferramentas que poderão transformar o que foi planejado em ações práticas, proporcionando uma possível melhora no alinhamento da estratégia do projeto com a estratégia da organização e consequentemente na implantação efetiva do projeto. Outro exemplo apresentado é que o FGP 270° não tem a pretensão de ser uma metodologia como Scrum, Kanban, Cascata ou Ágil. Ele visa dar um corpo estruturado do projeto, no qual tais metodologias poderão ser utilizadas, mas sua principal intenção é a identificação e a compreensão do entorno que pode impactar no projeto e, por consequência, na organização de maneira ampla.

O FGP270° é um primeiro esforço destinado a indivíduos com pouca prática em GP. Visa atendê-los e ajudá-los a se familiarizarem rápida e facilmente com o gerenciamento de projetos. Contudo, como todo novo experimento, há limitações, e as duas mais relevantes são:

- a) não ofertar uma metodologia específica para sua utilização;
- b) não especificar técnicas ferramentais que poderão ser utilizadas pelos usuários.

É importante ressaltar que o FGP270° pode ser um poderoso aliado da GP em áreas que não possuem tal cultura de trabalho. As questões limitantes citadas serão facilmente transpostas se seus usuários compreenderem que a metodologia e o ferramental são questões secundárias, desde que tenham ciência de que o principal são as diferentes fases do projeto. Sugere-se que uma próxima versão do FGP270° ofereça em sua estrutura metodologias e ferramentas de apoio para os usuários, tornando o *framework* mais completo.

6 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões do trabalho, abrangendo as contribuições teóricas que a pesquisa trouxe para o meio acadêmico, além das contribuições práticas proporcionadas pelo desenvolvimento do trabalho em campo. O capítulo termina com as considerações finais e as limitações da pesquisa encontradas no desenvolvimento da mesma e com reflexões sobre oportunidades para pesquisas futuras.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Segundo Corley e Gioia (2011), uma pesquisa desenvolvida na área da Administração precisa, efetivamente, atingir o público acadêmico e o público profissional. Os autores ressaltam que a pesquisa necessita apresentar duas dimensões básicas: originalidade e utilidade. No que tange à contribuição teórica, esta dissertação apresenta a criação do FGP270°, a aproximação da área de GP a um segmento organizacional fora de TI e Engenharias e a própria possibilidade de repensar gestão e governança na área educacional.

A originalidade desta dissertação contribui para o campo da Administração com a **criação do FGP270°**, o qual visa dar embasamento teórico destinado à prática. Com isso, demonstra como transpor o pensamento estratégico macro da organização para os projetos desenvolvidos nos diversos segmentos da instituição. O FGP270° torna-se um poderoso aliado no alinhamento entre estratégia e prática por meio de sua estrutura baseada em GP (SHENHAR, 2001). Outra contribuição acadêmica é a **aproximação da área de GP a um segmento organizacional (educação)**, que, até então, não apresentava em sua cultura a profissionalização da GP.

Uma contribuição teórica oferecida pela pesquisa foi demonstrar ao segmento educacional que **a aprendizagem baseada em projetos pode agregar novas formas de gestão e governança**, visando o aumento da capacidade das organizações em compreender como a GP pode auxiliar em suas atividades (FILHO et al., 2016). A dissertação apontou a necessidade de haver maior alinhamento entre o pensamento estratégico organizacional e suas práticas operacionais, tendo a GP como meio para alcançar a aproximação da estratégia e da gestão com a operação empresarial (WALTER et al., 2013).

A pesquisa apresentou também conceitos direcionados especificamente para IES, visando o **repensar da gestão e governança nesse segmento educacional** para vencer os desafios contextuais que se modificam em uma velocidade avassaladora e de maneira global

(PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016). Tais contribuições lançam um novo olhar sobre o segmento de IES, demonstrando sua possibilidade de aproximação com a GP, ao mesmo tempo que amplia a penetração da GP em outras frentes empresariais.

Uma contribuição para a área de **GP** é a possibilidade de **adesão por pessoas sem experiência em projetos, tendo em vista sua fácil terminologia e seus conceitos proporcionados pelo FGP270°**.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

A utilidade – segunda dimensão trazida por Corley e Gioia (2011) – é apresentada nesta pesquisa por meio da aplicação do FGP270°, **framework que visa atender as necessidades de transformar conceitos em ações práticas pelos seus usuários**, sendo uma ferramenta que tem impacto efetivo em transformar o abstrato em realidade.

Outra **contribuição prática é o repensar em novas formas para aplicação da GP**, ou seja, eleva-a a um nível mais estratégico sem impedir que dê conta de efetuar as entregas necessárias para a criação real de um valor à organização (POLLACK et al., 2018).

O **FGP270° oferece uma terminologia compreensível, que não requer das organizações um estudo aprofundado da área de GP**, tornando fáceis seu entendimento e sua aplicação (ZWIKAEL; MEREDITH, 2018). Para auxiliar essa compreensão, o FGP270° traz em sua estrutura a necessidade de um pensamento sistêmico alinhado com a estratégia organizacional, juntamente com o que se quer do projeto a ser criado, tendo cuidado no desenvolvimento e, principalmente, no valor a ser agregado ao final. Implantar o alinhamento da estratégia organizacional com as práticas organizacionais por meio da GP tornará a tomada de decisão da alta gestão mais rápida, fácil e assertiva (WALTER et al., 2013).

O **FGP270° compõe um artefato importante, uma vez que aumenta a entrega prática da GP**, provando ser um instrumento muito útil de competitividade para as organizações. Em complemento a essas contribuições práticas, **a implementação da GP na área de ensino superior (além da TI e das Engenharias) demonstra sua ampliação prática nas diversas áreas organizacionais**. Abrangendo novas áreas, a **GP oferece elevada contribuição prática uma bagagem de conhecimentos a profissionais que não lidam diariamente com tal prática**. Isso ajuda a profissionalizar gestores/diretores das IES, proporcionando aos tomadores de decisão a compreensão da GP em maior profundidade e facilidade, gerando, possivelmente, a implementação de novas formas de gestão e governança (PUCCIARELLI; KAPLAN, 2016).

6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo central criar um *framework* baseado em GP que auxiliasse os gestores de IES na gestão e governança de seus setores. O FGP270° contemplou o ciclo de vida que um projeto deve ter, ao mesmo tempo que proporcionou ensinamentos básicos de como agir em cada fase do projeto a ser desenvolvido. Ele iniciou com a necessidade dos gestores ou de quem for utilizá-lo em buscar uma visão sistêmica e estratégica de suas posições em relação ao projeto. Em seguida, provocou seus usuários a pensarem sobre quais são os objetivos do projeto, além de dar subsídios ao seu desenvolvimento e acompanhamento. Ao final do projeto, apresentou a necessidade de agregação de valor, ou seja, mudança positiva de *status* em relação ao início.

Com a revisão de literatura, as entrevistas, a instanciação e as validações, o FGP270° provou ser um artefato robusto que visa a difusão da GP em segmentos sem uma cultura abarcada em GP. Tendo em vista que sua estrutura traz os conceitos das Escolas e Disciplinas de GP, seu entendimento se realiza via autoinstrução. O *design* do FGP270° também colaborou para a fácil compreensão das fases e necessidades de um projeto durante seu ciclo de vida, sendo que o primordial é que os usuários tenham conhecimento de negócios. Contudo, é necessário esclarecer que o FGP270° não teve o objetivo de apresentar *templates* para preenchimento de informações ou ferramentas de controle utilizadas em GP. Seu alvo foi ensinar de maneira rápida e fácil as principais partes que um projeto deve ter quando for implementado.

6.4 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

A principal limitação desta dissertação foi a falta de conteúdo teórico atualizado que abordasse a adoção de GP em IES. Outra limitação relevante foi o tempo para a instanciação do *framework* junto à Escola Alpha. No que tange à possibilidade de pesquisas futuras, esta dissertação apresenta uma agenda de pesquisa (Quadro 15) com questionamentos que poderão auxiliar tanto na ampliação de teoria da área quanto no gerenciamento dentro das IES que busquem a GP como base de suas práticas. Para todas as propostas apresentadas no quadro, estão elencados problemas de pesquisa, sugestão de questão de pesquisa, método e possíveis contribuições que esses estudos poderão oferecer. Esta agenda de pesquisa resulta do cruzamento do referencial teórico com a instanciação do *framework*, gerando oportunidades

para novas investigações juntamente com a necessidade da constante ampliação do campo teórico e sua aproximação com a prática organizacional.

Quadro 15 – Agenda de pesquisas futuras

Problema	Sugestão de questão de pesquisa	Método	Potenciais contribuições	Autores
IES necessitam identificar o valor que a GP pode gerar para o segmento educacional	Qual é o valor agregado para IES com a adoção das práticas de GP?	Estudo de caso	Demonstrar à IES as possibilidades de agregação de valor que a GP proporcionará	TURNER et al., 2013; HANISCH; WLD, 2011; SÖDERLUND, 2011.
Necessidade de implementar novas práticas de gestão e governança, tendo em vista as alterações mercadológicas	Como reformular as práticas de gestão e governança de IES por meio da GP?	Pesquisa-ação	Repensar as práticas de gestão e governança das IES com aplicação de GP, apresentando novas possibilidades de inovação no gerenciamento da organização	WALTER et al., 2013; SUNDER, 2016b.
Falta de compreensão da necessidade de implementação de sustentabilidade em IES	Em que medida é possível implementar sustentabilidade em IES por meio da GP?	Estudo de caso múltiplo	Disseminar na IES a necessidade de sustentabilidade que poderá ser implementada por meio da adoção de GP	RUSINKO, 2010; WIEK et al., 2015.
Falta de conhecimento aprofundado dos <i>stakeholders</i> de IES sobre GP	Como aprofundar o conhecimento de GP nos <i>stakeholders</i> de IES?	DSR	Possibilitar a criação de cultura organizacional baseada em GP para o segmento de IES.	MAYLOR, 2001; TURNER et al., 2013; ZWIKAEEL; SMIRK, 2015; ZWIKAEEL; MEREDITH, 2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Quadro 15 sugere pesquisas futuras que, de certa forma, se complementam para o desenvolvimento de novas investigações. Além disso, aponta problemas de pesquisa que podem ampliar a literatura sobre GP em IES e aprimorar novas formas de gestão e governança na área de ensino superior. As diferentes metodologias propostas poderão proporcionar a esses novos trabalhos as potenciais contribuições descritas no quadro.

REFERÊNCIAS

- AUBRY, M.; HOBBS, B. A Fresh Look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance. **Project Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 3–16, 2011.
- AUSTIN, C. *et al.* Application of Project Management in Higher Education. **Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing**, v. 5, n 2, p. 75-99, 2013.
- BARTH, M.; ADOMBENT, M.; FISCHER, D.; RICHTER, S.; RIECKMANN, M. Learning to change universities from within: a service-learning perspective on promoting sustainable consumption in higher education. **Journal of Cleaner Production**, v. 62, p. 72-81, 2014.
- BESNER, C., HOBBS, J.B. The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. **Project Management**. v. 37, n. 3, p. 37-39, 2006.
- BIANCHI, I. S.; SOUSA, R. D. IT Governance mechanisms in higher education. **Procedia Computer Science**, v. 100, p. 941-946, 2016.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Estatísticas Educacionais. **Censo da Educação Superior 2019: divulgação dos resultados**. Brasília (DF): Ministério da Educação, 2020. Acesso em: 10 ago. 2021. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Apresentacao_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf
- BROWN, S.; Large-scale innovation and change in UK higher education. **Research in Learning Technology**, v. 21, 2013.
- CICMIL, S.; HODGSON, D. New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. **Project Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 111-122, 2006.
- CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 12-32, 2011.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. (2014, February 24). Conclusions on efficient and innovative education and training to invest in skills — Supporting the 2014 European semester. Acesso em 03/2021: <http://www.consilium.europa.eu/>
- CONFORTO, E. C.; SALUM F.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L.; ALMEIDA, L. F. M. Can agile project management be adopted by industries other than software development? **Project Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 21-34, 2014.
- COOKE-DAVIES, T. The "real" success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 185-190, 2002.

COOPER, D.R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Scientific Linguagem Ltda, textos da 10. ed.: Iuri Duquia Abreu. – 12. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2016.

DEMIR, C.; KOCABAS, I. Project Management Maturity Model (PMMM) in educational organizations. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 9, p. 1641-1645, 2010.

DENG, Q.; JI, S. A Review of Design Science Research in Information Systems: Concept, Process, Outcome, and Evaluation. **Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems**, v. 10, n. 1, p. 1-36, 2018.

DRESCH, A.; LACERDA, D.P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research: método de Pesquisa avançado em ciência e Tecnologia**. Bookman, Porto Alegre, 2015.

FILHO, W. L.; SHIEL, C.; PAÇO, A. Implementing and operationalising integrative approaches to sustainability in higher education: the role of project-oriented learning. **Journal of Cleaner Production**, v. 133, p. 126-135, 2016.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Uwe Flick ; tradução Joice Elias Costa. – 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREI, J. H; FONTANA, A. The Group Interview in Social Reserarch. **The Social Journal**, v. 28, n. 2, p. 175-187, 1991.

FRIGA, P. N., BETTIS, R. A., & SULLIVAN, R. S. Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century. **Academy of Management Learning and Education**, v. 2, n. 3, p. 233-249, 2003.

GARLAND, R., **Project governance: a practical guide to efficient Project decision-making**. Kogan Page, 2009.

GERALDI, J.; SÖDERLUND, J. Project studies: What it is, where it is going. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 1, p. 55-70, 2018.

GIBBS, G.; COSTA, R. C. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIBBONS, M., TROW, M., Scott, P., SCHWARTZMAN, S., NOWOTNY, H., & LIMOGES, C.. **The new production of knowledge - the dynamics of science and 13 research in contemporary societies**. London, Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

HANISCH, B.; WALD, A. A project management research framework integrating multiple theoretical perspectives and influencing factors. **Project Management Journal**, v. 42, n. 3, p. 4-22, 2011.

HEALEY, N. M. Is higher education really ‘internationalis- ing’? **Higher Education**, v. 55, n. 3, p. 333-355, 2008.

HEVNER, A.R.; MARCH, S.T.; PARK, J. Design research in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.

HOORN, B.; WHITTY, S.J. The five modes of comportment for project managing: Disclosing the tacit in project work. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 3, p. 363-377, 2019.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A Retrospective Look at our Evolving Understanding of Project Success. **Project Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 19-31, 2005.

KWAK, Y. H.; ANBARI, F. T. Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 5, p. 435-44, 2009.

KEPPEL, M., et al.. 'Transforming distance education curricula through distributive leadership', **ALT-J: Research in Learning Technology**, v. 18, n. 3, p. 165-178, 2010.

KERZNER, H. **In Search of Excellence in Project Management: Successful Practices in High-Performing Organizations**. Van Nostrand Reinhold, New York, 1998.

LACERDA, D.P., DRESCH, A., PROENÇA, A., ANTUNES JÚNIOR, J.A.V Design Science Research: A Research Method to Productions Engineering. **Gestão & Produção**. V. 20, p. 741-761, 2013.

MAYLOR, H. Beyond the Gantt Chart: Project Management Moving on. **European Management Journal**, v. 19, n 1, p. 92-100, 2001.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **Orion**, v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

MÜLLER, R.; SÖDERLUND, J. Innovative approaches in project management research. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 251-253, 2015.

NEWELL, S.; BRESNEN, M.; EDELMAN, L.; SCARBROUGH, H.; SWAN, J. Sharing knowledge across projects: Limits to ICT-led project review practices. **Management Learning**, v. 37, n. 2, p. 167-185, 2006.

PACKENDORFF, J. Inquiring Into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 319-333, 1995.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BOYER-WRIGH, K. M. Strategic planning characteristics applied to project management. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 2, 169-179, 2017.

PARADEISE, C.; THOENIG, J-C. Academic Institutions in Search of Quality: Local Orders and Global Standards. **Organization Studies**, v. 34, n. 2, p. 189-218, 2013.

PATANAKUL, P.; SHENHAR, A. J. What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management. **Project Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 4-20, 2011.

PICCIOTTO, R. Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 8, p. 474-485, 2019.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Project Management Institute - PMI**, 6ª Edição, 2017.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Project Management Institute - PMI**, 7ª Edição, 2021.

POLLACK, J.; HELM, J.; ADLER, D. What is the Iron Triangle, and how has it changed? **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 11, n. 2, p. 527-547, 2018.

PUCCIARELLI, F.; KAPLAN, A. Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. **Business Horizons**, v. 59, p. 311-320, 2016.

REICH, B. H.; LIU, L.; SAUER, C.; BANNERMAN, P.; CICMIL, S.; COOKE-DAVIES, T.; GEMINO, A.; HOBBS, B.; MAYLOR, H.; MESSIKOMER, C.; PASIAN, B.; SEMENIUK M.; THOMAS, J. Developing better theory about project organizations. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 7, p. 938-942, 2013.

RENZ, P.S. **Project governance: implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations**. Physica-Verlag, Heidelberg, Germany, 2007.

RUSINKO, C. A. Integrating sustainability in higher education: a generic matrix. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 11, n. 3, p. 250-259, 2010.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A.; BRISTOW, A. "Research Methods for Business Students" Chapter 4: **Understanding research philosophy and approaches to theory development**, 2019.

SECUNDO, G.; MARGHERITA, A.; ELIA, G.; PASSIANTE, G. Intangible assets in higher education and research: mission, performance or both? **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n. 2, p. 147-157, 2010.

SHENHAR, A. J. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. **Management Science**, v. 47, n. 3, p. 394-414, 2001.

SHI, Q. Rethinking the implementation of project management: a value adding path map approach. **International Journal of Project Management**, v. 29, p. 295-302, 2011.

SÖDERLUND J.; BAKKER, R. M. The case for good reviewing. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 1, p. 1-6, 2014.

SÖDERLUND, J. Building theories of project management: Past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 183-191, 2004.

SÖDERLUND, J. Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 153-176, 2011.

- SUNDER, V. M. Lean Six Sigma in higher education institutions. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 8, n. 2, p. 159-178, 2016a.
- SUNDER, V. M. Constructs of quality in higher education services. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 8, p. 1091-1111, 2016b.
- SVEJVIG, P.; ANDERSEN, P. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 278-290, 2015.
- THOMAS, J., MULLALY, M. **Researching the Value of Project Management**. Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2008.
- TOO, E. G.; WEAVER, P. The management of project management: A conceptual framework for project governance. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1382-1394, 2014.
- TSINIDOU, M.; GEROGIANNIS, V.; FITSILIS, P. Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study. **Quality Assurance in Education**, v. 18, n. 3, p. 227-244, 2010.
- TURNER, J.R.; ANBARI, F.; BREDILLET, C.; Perspectives on research in project management: the nine schools. **Global Business Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 3-28, 2013.
- TURNER, J.R. **Governance of project-based management**. Handbook of Project-based Management. McGraw Hill, 2009.
- WALLIMAN, N. **Métodos de Pesquisa**. Editora Saraiva – São Paulo, 2015. FLICK, U. Introdução à Pesquisa Qualitativa. Editora Artmed, 3º Ed. Porto Alegre, 2009.
- WALTER J.; KELLERMANN, F. W.; FLOYD, S, W.; VEIGA, J. F.; MATHERNE, C.; Strategic alignment: A missing link in the relationship between strategic consensus and organizational performance. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 304– 328, 2013.
- WIEK A.; BERNSTEIN, M. J.; FOLEY, R. W.; COHEN, M.; FORREST, N.; KUZDAS, C.; KAY, B.; KEELER, L. W. Operationalising competencies in higher education for sustainable development. in Barth, M., Michelsen, G., Rieckmann, M. and Thomas, I. (Eds), **Handbook of Higher Education for Sustainable Development**, Routledge, London, 2015, pp. 241-260.
- WINTER, M.; SMITH, C.; MORRIS, P.; CICMIL, S. Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 8, p. 638-649, 2006.
- VAN AKEN, J. E. Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. **British Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 19-36, 2005.

VENABLE, J., PRIES-HEJE, J., and BASKERVILLE, R. FEDS: a Framework for Evaluation in Design Science Research. **European Journal of Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 1–13, 2014.

ZWIKAEL, O.; MEREDITH, J. R. Who's who in the project zoo? The ten core project roles. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 38, n. 2, p. 474-492, 2018.

ZWIKAEL, O.; SMYRK, J. Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 4, p. 852-862, 2015.

12. Como funciona a atribuição de responsabilidade na gerência dos projetos de seu setor?

13. Como é feito o alinhamento e controle dos projetos de seu setor?

Polo 5: Gestão de Projetos e estratégia organizacional

Alinhamento dos projetos com a estratégia da organização

14. Como é feito o alinhamento dos projetos do setor com a estratégia da organização?

15. Em sua percepção, há uma estrutura formalizada que vise o alinhamento da estratégia organizacional com os projetos desenvolvidos dentro do seu setor? Por quê?

16. Qual seria a forma ideal de organizar, aprimorar/implantar esse alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional, ao seu ver? Por quê?

Polo 6: Gestão de Projetos e agregação de valor

Gestão de Projetos e criação de valor

17. Quais fatores, em seu entendimento, fazem ou não o valor do projeto ser percebido? Por quê?

18. Você percebe que os projetos desenvolvidos em seu setor geram valor para a estratégia organizacional da empresa?

19. Como você vê a posição da alta gestão quanto aos projetos propostos/desenvolvidos pelo seu setor? Por quê?

Questões

20. Gosta da função de gestor?

21. Sua carreira de gestão é temporária ou pretende seguir nessa função por muito tempo?

Características socioeconômicas dos entrevistados

- Idade:
- Nível de Escolaridade:
- Ocupação atual:
- Está há quanto tempo na universidade?
- Está há quanto tempo no cargo?

Considerações finais

- Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
- Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.
- Informar que se quiser ter acesso aos resultados ao final da pesquisa, basta enviar um *e-mail*.

Finalização e agradecimento

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa ficarão ao seu dispor; caso tenha interesse, poderá entrar em contato com o pesquisador via *e-mail*.

12. Você percebe que os projetos desenvolvidos nas escolas geram valor para a estratégia organizacional da instituição?

13. Você dá *feedback* para as escolas e os setores quanto aos projetos propostos/desenvolvidos por eles?

Questões amplas

14. Gosta da função de gestor?

15. Sua carreira de gestão é temporária ou pretende seguir nesta função por muito tempo?

Características socioeconômicas dos entrevistados

- Idade:
- Nível de Escolaridade:
- Ocupação atual:
- Está há quanto tempo na universidade?
- Está há quanto tempo no cargo?

Considerações finais

- Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
- Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.
- Informar que se quiser ter acesso aos resultados ao final da pesquisa, basta enviar um *e-mail*.

Finalização e agradecimento

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa ficarão ao seu dispor; caso tenha interesse, poderá entrar em contato com o pesquisador via *e-mail*.

APÊNDICE C – Termo de Consentimento de Entrevista



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Escola de Negócios
Programa de Pós-graduação em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

Projeto de pesquisa: A CRIAÇÃO DO *FRAMEWORK* DE GESTÃO DE PROJETOS 270° EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Pesquisador(a): Cristiano Rodrigues Lozada (clozada@pucrs.br)

Orientador(a): Marcirio Silveira Chaves (marcirio.chaves@pucrs.br)

Prezado(a) Senhor(a),

O presente documento é um termo de consentimento de entrevista. Portanto, o Sr(a). está sendo convidado para participar como informante de uma pesquisa científica de forma voluntária. Quaisquer dúvidas que tenha serão esclarecidas pelo pesquisador, e o Sr(a). tem o direito de desistir de participar da entrevista a qualquer momento, sem ônus algum. Todas as informações fornecidas pelo participante serão analisadas de forma impessoal, permanecendo confidenciais.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade em contribuir para este estudo e colocamo-nos à disposição para esclarecer qualquer dúvida presente ou futura. Ainda, caso tenha interesse no resultado da pesquisa, por gentileza, envie *e-mail* para o pesquisador acima citado.

Eu, _____, declaro que fui informado de todos os procedimentos da pesquisa e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas.

() Autorizo gravar a entrevista.

() Não autorizo gravações de qualquer tipo.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2021.

Pesquisador responsável

Participante da pesquisa

PUCRS

Campus Central

Av. Ipiranga, 6681 – P. 50 – 11º andar – CEP 90619-900

Porto Alegre – RS – Brasil

Fone: (51) 3320-3524

E-mail: ppgad@pucrs.br

www.pucrs.br

APÊNDICE D – Questionário de validação do FGP270º

Nome do respondente: _____

Criação do Projeto: Visão Sistêmica e Estratégica

1. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270º é **compreensível** na sua fase de **Criação do Projeto: Visão Sistêmica e Estratégica**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

2. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270º é **flexível** na sua fase de **Criação do Projeto: Visão Sistêmica e Estratégica**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

3. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270º é **utilizável** na sua fase de **Criação do Projeto: Visão Sistêmica e Estratégica**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

4. Em poucas palavras, quais foram os principais aspectos que levaram você a marcar as opções acima?

Acompanhando e Desenvolvendo o Projeto: Objetivo claro do projeto a ser criado

1. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270° é **compreensível** na sua fase de **Acompanhando e Desenvolvendo o Projeto: Objetivo claro do projeto a ser criado**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

2. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270° é **flexível** na sua fase de **Acompanhando e Desenvolvendo o Projeto: Objetivo claro do projeto a ser criado**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

3. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270° é **utilizável** na sua fase de **Acompanhando e Desenvolvendo o Projeto: Objetivo claro do projeto a ser criado**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

4. Em poucas palavras, quais foram os principais aspectos que levaram você a marcar as opções acima?

Acompanhando e Desenvolvendo o Projeto: Resultados Esperados

1. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270° é **compreensível** na sua fase de **Acompanhando e Desenvolvendo o Projeto: Resultados Esperados**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

2. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270° é **flexível** na sua fase de **Acompanhando e Desenvolvendo o Projeto: Resultados Esperados**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

3. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270° é **utilizável** na sua fase de **Acompanhando e Desenvolvendo o Projeto: Resultados Esperados**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

4. Em poucas palavras, quais foram os principais aspectos que levaram você a marcar as opções acima?

Finalizando o Projeto: Valor Agregado

1. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270° é **compreensível** na sua fase de **Finalizando o Projeto: Valor Agregado**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

2. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270° é **flexível** na sua fase de **Finalizando o Projeto: Valor Agregado**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

3. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o FGP270° é **utilizável** na sua fase de **Finalizando o Projeto: Valor Agregado**?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

4. Em poucas palavras, quais foram os principais aspectos que levaram você a marcar as opções acima?

Framework Gestão de Projetos – FGP270°

1. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o **Framework Gestão de Projetos – FGP270°** é **compreensível** em sua totalidade?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

2. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o **Framework Gestão de Projetos – FGP270°** é **flexível** em sua totalidade?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

3. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 para ruim e 5 para muito bom), quanto você considera que o **Framework Gestão de Projetos – FGP270°** é **utilizável** em sua totalidade?

1. () 2. () 3. () 4. () 5. ()

4. Em poucas palavras, quais foram os principais aspectos que levaram você a marcar as opções acima?

APÊNDICE E – Resumo dos modelos de processos de pesquisa da *Design Science*

Autores	Processos	Conteúdo	Especificação	Recursos necessários
Peppers et al. (2007)	A1: Identificação e motivação do problema	Definir o problema de pesquisa específico e justificar o valor de uma solução.	Definir a utilização para atomizar o problema conceitualmente, que a solução pode capturar sua complexidade. Justificando o valor de uma solução: 1) motiva o pesquisador e o público da pesquisa a buscarem a solução e aceitarem os resultados; 2) ajuda a entender o raciocínio associado à compreensão do pesquisador do problema.	Conhecimento do estado do problema e da importância de sua solução.
	A2: Definição dos objetivos para uma solução	Inferir os objetivos de uma solução a partir da definição do problema e conhecer o que é possível e factível.	Os objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos e devem ser inferidos racionalmente a partir da	Conhecimento do estado dos problemas e soluções atuais, caso existam, e sua eficácia.

			especificação do problema.	
	A3: <i>Design</i> e desenvolvimento	Determinar a funcionalidade desejada do artefato e sua arquitetura e em seguida, criar o artefato real.	Conceitualmente, um artefato de pesquisa de <i>design</i> pode ser qualquer objeto projetado em que uma contribuição de pesquisa que esteja embutida no projeto. Artefatos podem ser construções, modelos, métodos ou instanciações, ou novas propriedades de recursos técnicos, sociais e/ou informativos.	Conhecimento da teoria que pode ser utilizado em uma solução.
	A4: Demonstração	Demonstrar o uso do artefato para resolver uma ou mais instâncias de problema.	Isso pode envolver seu uso em experimentação, simulação, estudo de caso, prova ou outra atividade apropriada.	Conhecimento efetivo de como usar o artefato para resolver o problema.
	A5: Avaliação	Observar e medir o quanto bem o artefato oferece suporte a uma solução para o problema.	Conceitualmente, a avaliação pode incluir qualquer evidência empírica ou prova lógica. Ao	Conhecimento de métricas e análises relevantes.

			final desta atividade, os pesquisadores podem decidir se iterar de volta para a atividade 3 ou continuar para a atividade 6.	
	A6: Comunicação	Comunicar o problema e sua importância, o artefato, sua utilidade e a novidade, o rigor de seu <i>design</i> e sua eficácia para pesquisadores e outros públicos relevantes, como profissionais em exercício, quando apropriado.	Em publicações de pesquisa acadêmica, os pesquisadores podem usar a estrutura deste processo para estruturar o artigo.	Conhecimento da disciplina.
Takeda et al. (1990)	A1: Conscientização do problema	Identificar um problema comparando o objeto em consideração com as especificações.	XXX	XXX
	A2: Sugestão	Sugerir conceitos-chave necessários para resolver o problema.	XXX	XXX

	A3: Desenvolvimento	Construir candidatos para o problema a partir dos conceitos-chave usando vários tipos de conhecimento de <i>design</i> . Desenvolver um candidato, se algo não resolvido for encontrado, torna-se um novo problema que deve ser resolvido em outro ciclo de <i>design</i> .	XXX	XXX
	A4: Avaliação	Avaliar os candidatos de várias maneiras, como computação estrutural, simulação de comportamento e avaliação de custos.	Se um problema for encontrado como resultado da avaliação, ele se torna um novo problema a ser resolvido em outro ciclo de <i>design</i> .	XXX
	A5: Conclusão	Decidir qual candidato adotar, modificando as descrições do objeto.	XXX	XXX
Eekels & Roozenburg (1991)	A1: Problema	O problema inicial é uma discrepância	Enfatizar que os fatos devem ser	XXX

		entre os fatos e nossos valor-valor-preferências em relação a esses fatos.	alterados e valorizar afirmações.	
	A2: Análise	Investigar por meio do raciocínio sob quais condições um mundo mentalmente concebido pode ser realizável e desejável.	A análise é direcionada para mundos possíveis e desejáveis, e é governada por declarações de valor.	Imaginação e argumentação.
	A3: Síntese	A síntese é direcionada para a totalidade da entidade a ser projetada. Um <i>design</i> é uma espécie de fotografia panorâmica que abrange todos os aspectos.	A síntese no ciclo de projeto é a priori a construção de um possível material realidade que eventualmente, mas não necessariamente, pode ser realizada mais tarde. Síntese resulta em um primeiro esboço do <i>design</i> de um produto/processo, ou “ <i>design</i> provisório proposta”.	XXX
	A4: Simulação	Construir um modelo de simulação e deduzir	A simulação é baseada na dedução e, muitas	XXX

		previsões a partir do modelo.	vezes, é apoiada por experimentos na realidade material.	
	A5: Avaliação	Comparar os fatos previstos com os requisitos.	Ocorre totalmente no reino da mente.	Declarações de valor.
	A6: Decisão	Escolher a alternativa mais atraente do conjunto de alternativas de <i>design</i> .	O aspecto de decisão aparece em todo o <i>design</i> .	XXX
Nunamaker et al. (1991)	A1: Construção de uma estrutura conceitual	Enunciar uma questão de pesquisa significativa e justificar seu significado; estudar disciplinas relevantes para novas abordagens e ideias.	XXX	XXX
	A2: Desenvolvimento de uma arquitetura de sistema	Identificar as restrições impostas pelo ambiente; declarar os objetivos dos esforços de desenvolvimento; definir funcionalidades do sistema,	XXX	XXX

		componentes e inter-relações entre eles.		
	A3: Análise e projeção do sistema	Compreender o domínio estudado; aplicação relevante científica e conhecimento técnico; desenvolver soluções alternativas e escolher uma solução.	XXX	XXX
	A4: Construção do sistema (protótipo)	Construir um sistema de protótipo para testar o sistema em um ambiente real do mundo real; implementar o sistema projetado para demonstrar a viabilidade e a usabilidade do sistema.	XXX	XXX
	A5: Observação e avaliação do sistema	Testar o desempenho e a usabilidade do sistema com base nos requisitos definidos nas fases anteriores;	XXX	XXX

		consolidar experiências aprendidas de desenvolver o sistema.		
March & Smith (1995)	A1: Construção	Construir um artefato para um propósito específico.	O desempenho do artefato está relacionado ao ambiente onde opera.	Compreensão do ambiente.
	A2: Avaliação	Determinar o quão bem o artefato funciona no ambiente para o qual foi projetado.	Tanto o artefato quanto os critérios de avaliação devem ser determinados para o artefato em um ambiente específico.	XXX
Cole et al. (2005)	A1: Identificação do problema	Definir, conceituar e relatar o problema.	XXX	XXX
	A2: Intervenção	Construir um artefato e intervir para mudar a organização.	XXX	XXX
	A3: Avaliação	Incorporar critérios de avaliação e avaliar.	XXX	XXX
	A4: Reflexão e aprendizagem	Conhecimento abstrato para dar uma contribuição	XXX	XXX

		prática e teórica para o campo.		
Offermann et al. (2009)	A1: Identificação do problema	Identificar o problema; pesquisa de literatura; entrevistas com especialistas; pré-avaliação da relevância.	XXX	XXX
	A2: <i>Design</i> da solução	Artefato de <i>design</i> ; literatura	XXX	XXX
	A3: Avaliação	Refinar a hipótese; pesquisa de especialista; experiência de laboratório; caso estudo/pesquisa-ação; resumir os resultados.	XXX	XXX
Gleasure et al. (2012)	A1: Desenvolvimento de requisitos de utilidade	Os requisitos de utilitário representam a mudança desejada no problema existente e descrever a motivação para essas mudanças.	XXX	XXX
	A2: Desenvolvimento	Identificar o conhecimento acadêmico e	XXX	XXX

	de conhecimento do <i>kernel</i>	industrial adequado existente que descreve fenômenos relacionados.		
	A3: Desenvolvimento de modelo explicativo / preditivo	Fornecer uma descrição mais detalhada do sistema de problema, dividindo-o em um conjunto de variáveis independentes e dependentes relacionadas, ou seja, um modelo teórico subjacente.	XXX	XXX
	A4: Desenvolvimento da teoria do <i>design</i>	Desenvolver prescrições de <i>design</i> reais destinadas a impactar o sistema de problemas, ou “planos direcionados a metas para manipular construções de construtos”.	XXX	XXX
	A5: Desenvolvimento da instanciação	Transferir as prescrições de <i>design</i> do abstrato	XXX	XXX

		para um ambiente real por desenvolver uma instanciação.		
	A6: Desenvolvimento da avaliação utilitária	Implementar a instanciação e observar o impacto no dependente variável no sistema.	XXX	XXX
	A7: Desenvolvimento de iterações de <i>design</i>	Conduzir a pesquisa da ciência do <i>design</i> de forma iterativa.	XXX	XXX
	A8: Desenvolvimento de acréscimos ao conhecimento	Conduzir uma reflexão sobre a prescrição de <i>design</i> com o objetivo de contribuir para teoria, validando ou invalidando a base teórica para o <i>design</i> .	XXX	XXX
	A9: Desenvolvimento de avaliação do processo de <i>design</i>	Avaliar continuamente o processo de <i>design</i> .	XXX	XXX
Alter (2013)	A1: Operação e manutenção	Operação do sistema de trabalho e monitoramento de seu desempenho;	XXX	XXX

		<p>manutenção do sistema de trabalho (que, muitas vezes, inclui pelo menos parte dos sistemas de informação que o suportam), identificando pequenas falhas e eliminando ou minimizando-as por meio de correções, adaptações ou soluções alternativas em curso; melhoria de processos e atividades por meio de análise, experimentação e adaptação.</p>		
	A2: Iniciação	<p>Visão para o sistema de trabalho novo ou revisado; objetivos operacionais; alocação de recursos e esclarecimento de prazos; econômico, viabilidade organizacional e</p>	XXX	XXX

		técnica das mudanças planejadas.		
	A3: Desenvolvimento	Requisitos detalhados para o sistema de trabalho novo ou revisado (incluindo requisitos para sistemas de informação que o suportam); conforme necessário, criação, aquisição, configuração e modificação de procedimentos, documentação, material de treinamento, <i>software</i> e <i>hardware</i> ; Depuração e teste de <i>hardware</i> , <i>software</i> e documentação.	XXX	XXX
	A4: Implementação	Abordagem e plano de implementação (Piloto? Em fases? <i>Big bang?</i>); esforços de gestão de mudança sobre a	XXX	XXX

		<p>lógica positiva ou negativa dos impactos das mudanças;</p> <p>treinamento sobre os detalhes das informações novas ou revisadas de sistema de trabalho;</p> <p>conversão para o sistema de trabalho novo ou atualizado;</p> <p>teste de aceitação.</p>		
Vaishnavi e Kuechler (2015)	A1: Conscientização do problema	<p>Ciente de um problema interessante e formação de uma proposta, formal ou informal. A proposta deve incluir um projeto provisório e a avaliação de critérios, implícitos ou explícitos.</p>	XXX	XXX
	A2: Sugestão	<p>Visualizar a nova funcionalidade com base em uma nova configuração de elementos existentes ou novos.</p>	XXX	XXX

	A3: Desenvolvimento	Desenvolver e implementar o <i>design</i> provisório.	XXX	XXX
	A4: Avaliação	Avaliar o artefato de acordo com os critérios feitos no estágio anterior.	XXX	XXX
	A5: Conclusão	Certificar-se de que os resultados do <i>design</i> sejam “bons o suficiente”; consolidar e escrever os resultados do projeto.	XXX	XXX

Fonte: Deng e Ji (2018).



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br