



Boas práticas de gestão de projetos públicos: a projetização de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior

Good management practices in public projects: the project-view of an administrative unit in a Federal Institute of Higher Education

Leonardo Carréra Campos Leal¹

Alessandra Carla Ceolin²

Jorge da Silva Correia Neto³

Resumo

A administração pública vem passando por mudanças para viabilizar serviços públicos com maior qualidade para a sociedade. Nesse contexto, a inserção da gestão de projetos em âmbito público é fundamental para garantir maior eficácia e eficiência à gestão pública. O objetivo desta pesquisa, baseado em levantamento bibliográfico e estudo de caso, é identificar na literatura o que são consideradas boas práticas, melhores práticas ou fatores críticos de sucesso no que se refere à gestão de projetos públicos. Além disso, o estudo também se dispõe a analisar atividades realizadas por uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) para identificar quais dessas atividades podem ser entendidas como um projeto e assim sugerir, considerando o que foi observado na literatura, o que poderia ser implementado para melhorar o desempenho dessa unidade administrativa. A análise dos

¹Mestrando em Administração Pública pelo Programa de Mestrado em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE), Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, Recife - PE, CEP: 52171-900.

E-mail: leonardocarreracl@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7736-6356>

²Doutora em Agronegócios, Programa de Mestrado em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE), Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, Recife - PE, CEP: 52171-900.

E-mail: alessandra.ceolin@ufrpe.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3892-8712>

³Doutor em Administração, Programa de Mestrado em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE) Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, Recife - PE, CEP: 52171-900.

E-mail: jorgecorreianeto@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9977-1267>

resultados revelou que as boas práticas identificadas na literatura poderiam ser aplicadas na unidade administrativa estudada para diminuir os gargalos identificados. Há evidente relação entre as dificuldades relatadas pelos servidores da IFES e as boas práticas elencadas na literatura. Assim, a implementação de tais práticas poderia resultar em maior eficácia e eficiência para a administração pública. Destaca-se entre os gargalos a falta de padronização, a falta de acompanhamento da execução e a dificuldade de comunicação. Já, entre as boas práticas, salienta-se o apoio da alta gestão; acompanhar, monitorar e controlar a execução do projeto; promover comunicação eficaz e eficiente; incentivar a inovação. Novas oportunidades de pesquisa são sugeridas.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Fatores Críticos de Sucesso. Administração Pública. IFES.

Abstract

The public management has been facing changes in order to provide public services with higher quality to Society. In this context, public project management has become an important ally to guarantee more efficiency and effectiveness to public management. This research aims, based on a bibliographic survey and a study case, to identify on the literature what is understood as good management practices, critical success factors or keyprocess factors when it comes to public project management. Furthermore, this study also analyzes the activities of an administrative unit in a Federal Institute of Higher Education to identify which activities can be classified as a project, and in this way could be enhanced or improved with the suggestions found on the literature. The results of the study revealed that the good management practices identified on the literature could be applied on the administrative unit of the study case to reduce the bottleneck of the processes. There is a clear relation between the difficulties reported by the public employees and the critical success factors identified on the literature. Therefore, the implementation of such practices and factors could result in a higher efficiency and effectiveness to the public management. The study highlights the lack of padronization, the lack of monitoring of the execution and the difficulties on communication as bottlenecks of the processes. On the Other hand, it also emphasizes the good practices, such as the support from the top managers, the importance to monitor and control de processes, the incentive to innovation and the promotion of a clean and effective communication. New research opportunities are suggested.

Keywords: Project Management. Critical Success Factors. Public Management. Education.

Introdução

A administração pública no Brasil já passou por diversas fases. A formação do estado brasileiro, ainda no século XIX, foi realizada com atributos que em conjunto compõem o que se definiu por administração patrimonialista. Naquele momento, a corte brasileira que comandava o país acreditava que a *res pública* era de sua propriedade e usurpava este patrimônio para si (CHIAVENATO, 2018), e sua gestão era na verdade uma extensão de seu poder (PALUDO, 2013).

À medida que os anseios da população foram se tornando mais fortes e os gestores públicos foram sendo mais demandados, a burocracia passou a fazer parte do modelo de gestão público, entendendo burocracia na perspectiva *weberiana*, com as práticas burocráticas sendo implementadas na tentativa de conter a administração patrimonialista, combatendo as suas práticas de nepotismo e corrupção. A dominação burocrática é aquela em que o Direito – as normas legais estabelecidas pela sociedade – fornecem legitimidade e superioridade à autoridade formalmente estabelecida (PALUDO, 2013). O marco cronológico da burocracia na administração pública no Brasil é o governo de Getúlio Vargas, cuja centralização do poder decisório e promoção da cultura da meritocracia são marcas de destaque.

Entretanto, com o aumento da população do país e conseqüentemente da sua necessidade de um serviço público mais eficiente, um novo momento é iniciado na gestão pública. Nas palavras de Filgueiras (2018), o modelo burocrático de Marx Weber na administração pública brasileira agregou um modelo desenvolvimentista com a publicação do decreto lei nº 200, em 1967, durante o período da ditadura militar. Historicamente este foi o primeiro passo em busca de uma nova forma de gerir a coisa pública, agregando novas características ao modelo burocrático. No entendimento de Bresser-Pereira (1996), a crise da administração burocrática se inicia ainda no governo militar, com a incapacidade de instalar esse método de administração em sua essência, e com o advento da Constituição Federal de 1988 que exige um Estado social mais forte para promover os direitos elencados na constituição cidadã, é latente modificar o jeito de gerir o Estado brasileiro.

A reforma administrativa promovida pelo governo Fernando Henrique, em 1995, é atribuída grande parte ao ministro Bresser-Pereira, e ficou conhecida como o marco inicial da administração pública gerencial no país. A partir daí a administração pública vem tentando evoluir no sentido de promover um serviço público mais eficiente e de melhor qualidade.

A eficiência é uma marca do compromisso da administração pública em melhor atender os anseios da sociedade, tanto que está registrada na Constituição Federal (CF88)

como um de seus princípios fundamentais. O artigo 37, reformado pela emenda constitucional nº 19 de 1998, estabelece que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

É na busca pela eficiência e por melhores serviços públicos que a gestão de projetos se insere como agente primordial em âmbito público. Para que a gestão pública consiga realizar uma gestão de recursos dos projetos públicos é fundamental a aplicação das teorias de gestão de projetos (LINK *et al.*, 2020). De acordo com o Project Management Institute (PMI), um projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2013). Dessa definição pode-se compreender que a todo tempo a administração pública está executando projetos para prover melhores serviços públicos à sociedade.

A execução de projetos está presente tanto na administração direta quanto na administração indireta do Brasil. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) também planejam e executam diversos projetos para conseguir viabilizar seu funcionamento com excelência e em atendimento ao que está estabelecido na CF88.

Analisando a estrutura de uma IFES no estado de Pernambuco, que será alvo do estudo de caso, verifica-se em seu Relatório de Gestão (2020) a preocupação em realizar uma gestão eficiente nos mais diversos sentidos, do ponto de vista orçamentário, administrativo, patrimonial, dentre outros. O Plano Estratégico Institucional (2013, s/n) desta mesma instituição também prevê “implementar modelos de gestão modernos, que abrangem todos os níveis, descentralizados, eficientes e eficazes, baseados em um planejamento orientado a resultados, buscando sempre a agilidade e desburocratização dos seus processos e sistemas”.

Portanto, visando ao funcionamento mais eficiente de uma unidade administrativa de uma IFES, respeitando as diretrizes da administração pública gerencial e no intuito de contribuir com a literatura no que se refere aos temas de gestão da administração pública, mais precisamente na gestão de projetos públicos, este estudo tem a seguinte pergunta norteadora: Quais as boas práticas de gestão de projetos públicos que podem ser implementadas em uma unidade administrativa de uma IFES?

Partindo deste pressuposto, tem-se como objetivo principal identificar boas práticas de gestão de projetos públicos que podem ser implementadas em uma unidade administrativa de uma IFES. Para tal, pretende-se: i) revisar a literatura para identificar boas práticas de gestão de projetos públicos; ii) identificar atividades de responsabilidade de uma unidade

administrativa em uma IFES que podem ser caracterizadas como projeto; iii) identificar oportunidades de melhoria em uma unidade administrativa de uma IFES.

Esses objetivos vão ao encontro da importância de se promover melhorias na gestão pública, oferecendo serviços públicos com maior eficácia e eficiência. Conduzir a administração pública com diretrizes relacionadas a maior eficiência, eficácia e efetividade está intimamente ligada ao desenvolvimento social (SANO; MONTENGRO, 2013). Considerando que as IFES são organismos de relevante importância no desenvolvimento da sociedade, por viabilizar a transformação de profissionais que ditarão os rumos do mercado e da sociedade (GAZZONI *et al.*, 2018), torna-se nítida a importância de atingir os objetivos propostos.

Referencial Teórico

2.1 Gestão de Projetos

O conceito de gestão de projetos mais referenciado na literatura encontra-se presente no *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), conceituando que um “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2013, p. 4). Resta evidente o caráter temporal transitório do que compõe o projeto, e daí sua primeira divergência com o que se classifica como “atividade”, pois esta é um esforço repetitivo. Na visão de Sbardelotto *et al.* (2017, p. 53), “a gestão de projetos visa à transparência das etapas do trabalho, o que beneficia a comunicação nos métodos de delegar tarefas, primando para a vantagem competitiva sustentável das organizações”.

No contexto da administração pública, a crescente demanda por novos serviços, cuja prestação era requisitada em alto nível, fez necessário a busca por maneiras de atender esses anseios otimizando recursos e gerando melhores resultados (OLIVEIRA *et al.*, 2020). O fim do século XX no Brasil é o período em que a demanda por serviços públicos se acentuou e a administração pública brasileira precisou recorrer a novas práticas de gestão para atender essas necessidades. Dessa forma, a gestão de projetos passou a ser presente nos debates da administração pública no país (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

A todo tempo o gestor público está lidando com escolhas que se transformarão em projetos. Dessa forma, a gestão de projetos está sendo aplicada nas mais diversas áreas, como uma resposta para a mudança acelerada nos ambientes organizacionais públicos (KAMELYA; ROMEIRO; KNISS, 2017). De acordo com Tomomitsu, de Carvalho e Moraes (2018), são

as atividades de projetos que adicionam valor aos produtos/serviços, e não as atividades rotineiras.

Apesar do guia PMBOK ser uma norma reconhecida para o gerenciamento de projetos, estabelecendo diretrizes para a melhor gestão, é preciso ir além para evitar o fracasso e viabilizar o sucesso do empreendimento (KAMELYA; ROMEIRO; KNISS, 2017). Buscar na literatura e em exemplos práticos de gestão as condutas que podem proporcionar o atingimento da satisfação dos *stakeholders* torna-se fundamental. Para tal, é preciso estabelecer características ou critérios de sucesso (RIOS *et al.*, 2020). O entendimento é de que práticas padronizadas facilitam o aumento da assertividade dos resultados nos projetos.

2.2 Boas Práticas / Melhores Práticas / Fatores Críticos de Sucesso em Projetos

O guia PMBOK se define não como uma metodologia, mas sim como “uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas e fases do ciclo de vida necessários para a prática de gerenciamento de projetos” (PMI, 2013, p. 2). A partir do guia PMBOK as organizações buscam desenvolver as melhores formas de gerir seus projetos dentro de suas realidades (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Para direcionar a gestão de novos projetos para um caminho de sucesso, é importante estar atento às práticas que levaram ao atingimento dos objetivos em momentos anteriores, bem como, as causas de fracasso. O quadro 1 apresenta um levantamento realizado por Oliveira *et al.* (2020) com as principais causas de fracasso em projetos.

Causas de insucesso	Descrição
1. Projeto não faz parte do planejamento estratégico	O plano estratégico descreve os objetivos do negócio. Se o projeto não está alinhado aos objetivos, não deve ser executado.
2. Falta de patrocínio executivo	Participação ativa dos patrocinadores no projeto ajuda a incrementar as chances de sucesso.
3. Falta de conhecimento da tecnologia	Avaliação prévia das tecnologias envolvidas no projeto frente às necessidades do negócio é insuficiente.
4. Falta de envolvimento do cliente	Os projetos precisam de envolvimento das pessoas que serão diretamente afetadas quando do recebimento do produto ou serviço.
5. Alterações de escopo	Modificar o escopo do projeto sem validar seu impacto no negócio, nos custos, cronogramas e riscos.
6. Piloto não realista	Fases de piloto podem ser de grande contribuição, porém os problemas ocorrem quando o piloto testado não coaduna com a complexidade da realidade.
7. Testes inadequados	Limitar a fase de testes de projeto em razão de restrições de cronograma e orçamento aumenta as chances de falhas no produto ou serviço que podem comprometer o negócio.
8. Falta de planejamento	Entregas complexas com pouco esforço em planejamento aumentam os riscos de conflitos e atrasos.

9. "Go live" no momento inesperado	Pressionar a equipe do projeto para a entrega do produto ou serviço ainda não suficientemente maduro para entrar em operação
10. Falta de treinamento	Os clientes do produto ou serviço não são adequadamente treinados para o uso, o que pode frustrar suas expectativas.
11. Subestimar mudanças para o negócio	As mudanças organizacionais decorrentes da adoção do novo produto ou serviço não são levadas seriamente em consideração.
12. Evitar análise de risco	O sucesso ou falha do projeto pode estar relacionado ao quão preparado o time do projeto está para reagir aos problemas, quando ocorrem.

Quadro 1 – Principais causas de fracasso

Fonte: Oliveira *et al.* (2020), com base em Sommer (2004).

Importante destacar a diferença entre sucesso, fracasso e fatores críticos de sucesso. Estes últimos fazem parte do objeto de análise deste estudo e desde a década de 1960 tem se tornado um aspecto importante do gerenciamento de projetos (Link *et al.*, 2020). De acordo com Rios *et al.* (2020), os fatores críticos de sucesso (FCS) são as áreas que devem receber atenção para viabilizar um resultado positivo, ou ainda as características, condições ou variáveis que se bem administradas podem gerar impacto importante no sucesso.

Com o entendimento da importância dos fatores críticos de sucesso para uma gestão de projetos otimizada, surgem na discussão os conceitos de boas práticas ou melhores práticas. Nas palavras de Bel *et al.* (2020), as boas práticas são as condutas recomendadas para uma gestão de projetos mais eficiente e que podem trazer resultados mais próximos do desejado. Ainda, de acordo com Bel *et al.* (2020), é importante investigar as práticas e as dificuldades existentes no gerenciamento de projetos, com intuito de sumarizar as melhores recomendações.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou na literatura as boas práticas de gestão de projetos nas diversas áreas de conhecimento, bem como os fatores críticos de sucesso de projetos, na tentativa de identificar quais dessas práticas poderiam ser implementadas na realidade de uma unidade administrativa de uma IFES.

Metodologia

O objetivo dessa pesquisa é identificar na literatura o que são consideradas boas práticas, melhores práticas ou fatores críticos de sucesso no que se refere à gestão de projetos públicos. Além disso, o estudo também se dispõe a analisar atividades realizadas por uma unidade administrativa de uma IFES para identificar quais dessas atividades podem ser entendidas como um projeto e assim sugerir, dentro do que foi observado na literatura, no levantamento bibliográfico realizado, o que poderia ser implementado para melhorar o desempenho dessa unidade administrativa.

Para atingir os objetivos propostos, utilizou-se do método de estudo de caso, por ser uma abordagem que permite a análise de eventos contemporâneos, sendo possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas (YIN, 1989). De acordo com Gil (2017), o estudo de caso pode ser definido como um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser uma organização, um indivíduo, um fenômeno ou grupo, e cujas vantagens na aplicação são: capacidade de estimular novas descobertas; possibilidade de visualização do todo; simplicidade de aplicação dos procedimentos. Além disso, é uma estratégia metodológica que permite a sinergia de diferentes métodos qualitativos, como a entrevista, a observação, a análise documental, entre outras (ALONSO; LIMA; ALMEIDA, 2016).

Este método de pesquisa se adequa a este trabalho, pois o pesquisador fez parte da equipe que desenvolveu a solução para o problema em estudo. As etapas de realização desse estudo foram: i) diagnóstico, ii) planejamento, iii) levantamento de bibliografia e, iv) avaliação.

Na etapa de diagnóstico foram realizadas duas reuniões com a coordenação da unidade administrativa da IFES em questão para entender quais atividades realizadas por este setor se enquadram no conceito de projetos de acordo com o PMI. As duas reuniões ocorreram no espaço físico do próprio setor da IFES e foram realizadas com a coordenadora do setor. Nos encontros, a coordenadora explicou o funcionamento do setor, com apresentação de fluxogramas das atividades realizadas, bem como dos envolvidos em cada uma delas. O entendimento é de que o setor possui duas linhas de atividades, uma voltada para questões financeiras e a outra para questões administrativas. Elencadas as atividades, optou-se por selecionar a de maior relevância para o desempenho do setor, e assim gerar maior impacto após a implementação das sugestões.

A fase de planejamento consistiu em estabelecer os parâmetros da próxima etapa a ser realizada, o levantamento bibliográfico. O levantamento bibliográfico consiste em vasta pesquisa realizada em bases de dados que traz como resultado um compilado da bibliografia existente sobre determinado assunto ou autor, de acordo com os parâmetros estabelecidos (LAKATOS; MARCONI, 2017). Este levantamento foi realizado em dois momentos. Primeiro estabeleceu-se que a plataforma de busca seria o Portal Periódicos Capes ([www-periodicos-capes.gov-br](http://www.periodicos-capes.gov.br)) e que seriam realizadas três buscas com critérios distintos cujos filtros são apresentados no quadro 2.

Busca 01	por assunto, contém, “gestão de projetos” AND assunto, contém, “fatores críticos de sucesso”, período 1995 a 2021, artigos, qualquer idioma, revisado por pares
Busca 02	qualquer, contém, "gestão de projetos" AND qualquer, contém, "fatores críticos de sucesso" AND qualquer, contém, "boas práticas", período 1995 a 2021, artigos, qualquer idioma, revisado por pares
Busca 03	qualquer, contém, "gestão de projetos" AND qualquer, contém, "melhores práticas" AND qualquer, contém, "projetos públicos", período 1995 a 2021, artigos, qualquer idioma, revisado por pares

Quadro 2 – Filtros aplicados no levantamento bibliográfico

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

O somatório das três buscas totalizou 59 artigos. Entretanto, houve 23 artigos em duplicidade, restando assim 36 artigos ao final da primeira fase.

Já no segundo momento da seleção obtida, procedeu-se a leitura do título e *abstract* para identificar quais possuíam de fato pertinência com os temas de gestão de projetos públicos, fatores críticos de sucesso, boas práticas de gestão de projetos e melhores práticas de gestão de projetos. No final, foram também descartados os artigos de revisão sistemática acerca dos temas, o que resultou num total de 7 artigos.

O critério temporal (1995 a 2021) foi estabelecido de acordo com o marco inicial da administração pública gerencial no Brasil, advinda da reforma administrativa promovida no governo de Fernando Henrique Cardoso em 1995. Entende-se que desta data em diante haveria maior interesse em produzir conhecimento científico acerca da gestão pública eficiente e, conseqüentemente, da gestão de projetos no Brasil.

Por fim, a etapa de avaliação consistiu na identificação nos artigos selecionados das melhores práticas, boas práticas e fatores críticos de sucesso na gestão de projetos. Esse conhecimento foi sumarizado em um quadro explicativo e apresentado à coordenação da unidade administrativa da IFES na tentativa de atrelar quais dessas práticas poderiam se adequar à atividade-projeto selecionada para análise neste artigo.

Os autores coletaram documentos e realizaram observação participante, promovendo a triangulação proposta por Yin (2016). A coleta de dados aconteceu durante o levantamento bibliográfico de melhores práticas / boas práticas / fatores críticos de sucesso de projetos, realizado no segundo semestre de 2021. Foram coletados relatório das reuniões e documentos dos processos, bem como notas de campo registradas na observação participante.

Para análise das boas práticas/fatores críticos de sucesso em gestão de projetos público este estudo propôs realizar levantamento bibliográfico e, em seguida, identificar no contexto de uma unidade administrativa de uma IFES quais dessas práticas poderiam corrigir gargalos em seus projetos. Os dados para análise e discussão foram obtidos por levantamento bibliográfico, análise documental e observação participante. A análise dos resultados seguiu uma interpretação descritiva do caso.

Resultados e Discussão

4.1 Análise das Boas Práticas/Fatores Críticos de Sucesso

Com base no levantamento bibliográfico no Portal Periódicos Capes, os artigos foram analisados individualmente, identificando a metodologia utilizada, o contexto situacional que motivou sua produção e as boas práticas e/ou fatores críticos de sucesso apontados. O quadro 03 sumariza os artigos analisados.

Nº	Título	Autor(es)	Revista	Ano
01	Gestão de projetos públicos no governo estadual do Rio Grande do Norte: análise de escritório de projetos e contratos de gestão	MOURA; NOBRE; NOGUEIRA	Revista de Gestão e Projetos	2018
02	Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o método prado-MMGP	CAMPOS <i>et al.</i>	Revista de Gestão e Projetos	2020
03	Gestão de projetos e a abordagem prática na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	ANDRIANI; MICHALOSKI; OLIVEIRA	Revista de Gestão e Projetos	2021
04	Fatores críticos no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis	LINK <i>et al.</i>	Revista de Gestão e Projetos	2020
05	Subsecretaria de gestão de programas, processos e projetos estratégicos nos moldes do escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso no governo do Distrito Federal	BARCA	IPTEC - Revista Inovação, Projetos e Tecnologias	2018
06	Maturidade no gerenciamento de projetos: um estudo das práticas existentes nos órgãos do governo de Pernambuco	SILVA JÚNIOR; FEITOSA	Revista de Gestão e Projetos	2012
07	Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual	NASCIMENTO <i>et al.</i>	Revista de Administração	2014

Quadro 03 – Artigos selecionados e analisados

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

4.1.1 Análise do artigo 01 – (MOURA; NOBRE; NOGUEIRA, 2018)

Os autores contextualizam o artigo apontando no Brasil o quadro crescente das demandas societais por serviços públicos melhores, em um cenário de crises econômicas e sociais. A abordagem é mais especificamente o governo do Estado do Rio Grande do Norte (RN) e sua tentativa de fornecer melhores serviços públicos, superando os obstáculos, fazendo uso do avanço das tecnologias, mas, principalmente, de metodologias de gestão.

O objeto de estudo é a implantação de um escritório de projetos no governo do Rio Grande do Norte, bem como a adoção de contratos de gestão na administração direta deste

ente. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, tendo feito uso de pesquisa bibliográfica na base dos anais de edições do Congresso Consad de Gestão Pública.

Os dados quantitativos foram obtidos com aplicação de questionário, de forma *online*, para todos os membros dos Escritórios Setoriais de Projetos do RN. Por fim, os autores realizaram análise de conteúdo de registros do Escritório Central de Projetos do RN, concluindo assim a triangulação dos dados. Os dados quantitativos tiveram como método de análise a estatística descritiva, enquanto aos dados qualitativos foi aplicada a análise de conteúdo.

Os autores apresentam na análise dos dados e na discussão alguns fatores relevantes para o sucesso dos projetos construídos no governo do Rio Grande do Norte. Os dados quantitativos e qualitativos apontam a importância do monitoramento e avaliação mais frequentes dos projetos durante sua execução. Foram destacados dois instrumentos de suporte gerencial, uma plataforma de Tecnologia da Informação (TI) que auxilia na gestão, resumizando os projetos facilitando sua visualização por todos os envolvidos, e os ciclos das Reuniões de Análise e Aprendizagem Estratégica (RAEs).

Outros apontamentos realizados pelos respondentes do questionário aplicado foram: a importância do apoio da alta gestão; a necessidade de realizar capacitações aos envolvidos nos projetos; a dificuldade de não terem dedicação exclusiva aos projetos, dividindo o tempo com outras atividades; bem como, do sucesso estar atrelado à maior frequência de acompanhamento na execução dos projetos.

4.1.2 Análise do artigo 02 – (CAMPOS *et al.*, 2020)

O cenário de elaboração deste artigo é a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e seu nível de maturidade em gestão de projetos. Ainda que não trate explicitamente de fatores críticos de sucesso ou boas práticas, este artigo foi analisado a partir do entendimento de que a maturidade na gestão de projetos está atrelada à execução de boas práticas, pois, estas, conseqüentemente, elevam a maturidade.

Os autores entendem que o estabelecimento de uma metodologia apropriada e amparada em boas práticas reconhecidas pode viabilizar o sucesso da gestão de projetos. A maturidade na gestão de projetos só será alcançada com direcionamento para melhoria contínua dos processos (CAMPOS *et al.*, 2020).

A metodologia utilizada para elaboração da pesquisa classifica-se como estudo de caso, sendo de natureza descritiva, quanto ao procedimento adotou-se a *survey* e o

questionário utilizado foi o da metodologia Prado-MMGP. Os respondentes do questionário foram servidores da UFAL envolvidos com gestão de projetos. Após a avaliação do questionário, o nível de maturidade calculado pela metodologia adotada foi de 1,6, numa escala de 1 a 5, classificando a UFAL no nível 2 de maturidade.

Desse resultado foi possível concluir que é necessário investir em treinamento, na implantação de uma plataforma informatizada e na padronização das práticas. Destaca-se que, para evoluir no nível de maturidade, ou seja, viabilizar uma maior chance de sucesso na execução dos projetos, a organização deve investir nos itens supracitados, de acordo com a metodologia Prado-MMGP. Ao entender que a maturidade está atrelada à boas práticas, pode-se inferir que investir na capacitação dos servidores, promover padronização das práticas de execução dos projetos com manuais, fluxogramas, dentre outros, e implementar plataforma ou sistema informatizado para gestão de projetos podem ser consideradas boas práticas.

4.1.3 Análise do artigo 03 – (ANDRIANI; MICHALOSKI; OLIVEIRA, 2021)

O artigo foi desenvolvido no contexto de aperfeiçoamento de modelos de gestão de projetos para executá-los da forma mais bem sucedida possível. O estudo foi realizado utilizando uma metodologia de gestão de projetos desenvolvida pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), aplicando a mesma num caso prático, o projeto de revitalização da pista de pouso e decolagem auxiliar do Aeroporto Internacional de Curitiba.

Os autores destacam que diferentemente do setor privado, as organizações públicas não são direcionadas a competitividade para sobreviver, entretanto, a demanda por melhores serviços públicos por parte da sociedade é cada vez maior (ANDRIANI; MICHALOSKI; OLIVEIRA, 2021).

A metodologia utilizada foi exploratória, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de investigação, pesquisa de campo, estudo de caso e entrevistas informais.

Os resultados obtidos destacam que a INFRAERO possui um Manual de Gerenciamento de Projetos, estabelecendo um padrão de gestão, definido como boa prática. A empresa também possui um Escritório de Projetos, com sede em Brasília, e que atua para facilitar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas, também atuando como consultor na execução dos projetos descentralizados.

Outros pontos que merecem destaque como essenciais no processo de gestão de projetos são: executar a etapa de monitoramento e controle, reavaliando as premissas do

projeto e seu atendimento, monitorando riscos e oportunidades; estabelecer comunicação eficaz com as partes interessadas; ampla divulgação do que será executado com respectivos prazos a todos os membros da equipe de gestão do projeto.

4.1.4 Análise do artigo 04 – (LINK *et al.*, 2020)

O objetivo deste artigo é analisar a interdependência entre os fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis. Para que a gestão pública viabilize uma gestão dos recursos mais eficiente é necessário existir uma gestão de projetos que considere os fatores críticos de sucesso, sendo necessário identificá-los e considerá-los (LINK *et al.*, 2020).

O estudo utilizou de pesquisa descritiva, o método utilizado foi a *survey* com uso de questionário aplicado aos secretários de projetos e planejamento dos municípios do estado de Santa Catarina; quanto à abordagem do problema o estudo é quantitativo. O instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado, identificando onze fatores críticos para o gerenciamento de projetos sustentáveis.

A pesquisa apontou os seguintes fatores críticos de sucesso: inovação, liderança e gestão de recursos. Os demais fatores citados foram: resultado, partes interessadas, avaliação, controle, desenvolvimento sustentável, equipe, objetivo, comunicação. Entretanto, o artigo destaca que os onze fatores críticos se correlacionam entre si, sublinhando que os objetivos do projeto e o controle dos processos se correlacionam com todos os demais fatores.

Ao realizar a análise da correlação de Pearson, os autores também concluem que a liderança possui correlação significativa com a comunicação.

4.1.5 Análise do artigo 05 – (BARCA, 2018)

Assim como contextualizado no artigo 01, esta pesquisa também ressalta o cenário de aumento da demanda por serviços públicos e o nível de exigência elevado em relação à qualidade desses por parte da sociedade. Nesse sentido, o uso da gestão de projetos contribui para atingir os objetivos, impactando positivamente nos resultados.

Os autores entendem ainda que o estabelecimento dos escritórios de projeto torna mais simples e eficiente a execução dos processos, assim como a adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos evidencia a busca pela excelência na gestão de recursos públicos. Dessa forma, o artigo analisa a estrutura organizacional de uma unidade da Secretaria de

Planejamento, Orçamento e Gestão do governo do Distrito Federal, e também verifica o grau de alinhamento da metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pelo governo às práticas recomendadas pelo PMI.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso, e coletou dados bibliográficos e documentos. Além disso, também foram realizadas entrevistas com agentes atuantes na instituição. A pesquisa teve objetivo descritivo.

Os resultados indicam que a Secretaria objeto de estudo tem como atribuição buscar a desburocratização dos processos, otimizando a máquina pública, promovendo também o avanço da gestão organizacional. Para cumprir esses objetivos, foi instituído uma subsecretaria que funcionaria como escritório de projetos.

Entre as dificuldades apresentadas está a superação de disfunções na cultura organizacional, entretanto, o fato da Subsecretaria estar vinculada diretamente ao Gabinete da Secretaria fez com que as diretrizes e práticas estabelecidas tivessem maior aceitação, ou seja, o apoio da alta direção foi fundamental. Destaca-se ainda que esse apoio foi materializado com reuniões periódicas de acompanhamento com a presença de funcionários do alto escalão, demonstrando apoio ao processo e monitorando sua execução junto aos demais envolvidos.

Outro item engrandecido é o reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos por meio de diretrizes padronizadas, e, para tal, foi instituído o Modelo de Gestão para Resultados (MGR).

4.1.6 Análise do artigo 06 – (SILVA JÚNIOR; FEITOSA, 2012)

Os autores entendem que o sucesso na gestão de projetos está relacionado com o nível de habilidade da organização para gerenciá-los, ou seja, seu nível de maturidade. Tal qual observado no artigo 02, a maturidade está diretamente ligada às boas práticas de gestão.

O artigo se divide em duas etapas, identificar o nível de maturidade e as práticas de gerenciamento de projetos dos órgãos públicos do estado de Pernambuco. A metodologia utilizada foi de pesquisa quantitativa para avaliar a maturidade e pesquisa qualitativa para identificar as práticas de gestão de projetos. Foi realizado estudo de caso com aplicação de questionário para calcular o nível de maturidade, utilizando o modelo *Project Management Maturity Model* (PMMM) para a pesquisa quantitativa, e entrevistas semiestruturadas para a pesquisa qualitativa.

Ao usar o modelo PMMM para avaliar o nível de maturidade dos órgãos públicos do estado de Pernambuco, a pesquisa foi aplicada numa amostra de 82 gestores do estado,

constantes de um universo de 457. O resultado evidencia que a administração pública no Estado não atingiu o nível 2 de maturidade em gestão de projetos.

Como pontos de atenção a serem observados como boas práticas pode-se destacar as seguintes necessidades: realizar capacitação dos envolvidos nos processos; estabelecer um padrão/metodologia de gerenciamento de projetos, com diretrizes mais robustas; escolha mais criteriosa dos participantes dos projetos; estabelecer reuniões de acompanhamento mais estruturadas e programadas.

4.1.7 Análise do artigo 07 – (NASCIMENTO *et al.*, 2014)

Assim como os artigos 02 e 06, o artigo em questão também entende a importância do incremento da maturidade em gerenciamento de projetos como algo positivo. Sendo assim, se propõe a identificar os fatores que contribuem para o avanço da maturidade. Mais uma vez, parte-se do pressuposto de que a implementação de boas práticas incentiva a evolução do nível de maturidade. A maturidade é um processo de aquisição de competências que viabilizam a organização conseguir reduzir riscos, contemplando os processos de planejamento, início, meio e fim dos projetos, para atingir os objetivos estratégicos (NASCIMENTO *et al.*, 2014).

A metodologia adotada foi quantitativa de natureza descritiva, fazendo uso de *survey* com 161 gestores em nível de coordenação e subcoordenação com o intuito de identificar fatores que contribuem para a maturidade na gestão de projetos públicos. Assim como no artigo 02, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o Prado-MMGP.

Após a aplicação de diferentes metodologias para trabalhar os números obtidos com a aplicação da *survey*, os autores entendem que as dimensões de maturidade em gerenciamento de projetos observadas pelos gestores respondentes se comportaram de maneira divergente em relação ao modelo proposto por Prado. Da análise fatorial realizada, o artigo destaca que os fatores “planejamento e controle” e “desenvolvimento de habilidades gerenciais” são os de maior visibilidade para elevar a maturidade. Tais fatores também estão presentes na teoria proposta pela Nova Gestão Pública (PALUDO, 2013).

Por fim, destaca-se também o apontamento realizado no artigo para a importância do incentivo à inovação e o desenvolvimento de planos estratégicos como mecanismos fundamentais para flexibilizar as disfunções da burocracia e orientar gestores e servidores para o alcance das metas e objetivos alinhados às necessidades da sociedade.

4.1.8 Sumarização dos artigos analisados

Diante da análise dos artigos selecionados, é possível estabelecer um compêndio dos principais fatores críticos de sucesso e boas práticas identificadas por seus autores em cada um dos cenários pesquisados. O quadro 04 evidencia a sumarização dessas práticas e fatores nos respectivos artigos.

Nº	Título	FCS/Boas Práticas
1	Gestão de projetos públicos no governo estadual do Rio Grande do Norte: análise de escritório de projetos e contratos de gestão	Apoio da alta gestão Reuniões de acompanhamento da execução Sistema para monitoramento e visualização dos projetos
2	Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o método Prado-MMGP	Capacitar funcionários Padronizar práticas Implementar sistema informatizado de gestão
3	Gestão de projetos e a abordagem prática na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária	Estabelecer Manual de Gestão de Projetos Executar o monitoramento e controle da execução Estabelecer comunicação eficaz com a equipe e partes interessadas
4	Fatores críticos no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis	Inovação Liderança e comunicação Gestão de Recursos
5	Subsecretaria de gestão de programas, processos e projetos estratégicos nos moldes do escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso no governo do Distrito Federal	Apoio da alta gestão e monitoramento da execução Estabelecer práticas padronizadas por manual
6	Maturidade no gerenciamento de projetos: um estudo das práticas existentes nos órgãos do governo de Pernambuco	Capacitar os membros da equipe Estabelecer metodologia de gestão Estabelecer reuniões de acompanhamento mais estruturadas e programadas
7	Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual	Estabelecer práticas de planejamento e controle Desenvolver habilidades gerenciais às lideranças Incentivo à inovação Desenvolver a visão de planejar estrategicamente

Quadro 04 – Sumarização Boas Práticas/FCS

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.2 A Projetização em uma Unidade Administrativa de uma IFES

O objeto de análise foi a Coordenação Administrativa Financeira (CAF) da Superintendência de Infraestrutura (SINFRA) da IFES objeto deste estudo. Por meio do estudo de caso e de análise documental foram observadas as atividades realizadas por esta unidade administrativa, bem como, quais poderiam ser classificadas como projeto, construindo assim uma projetização da atividade do setor.

4.2.1 Caracterização do projeto na CAF/SINFRA

Os registros documentais e a entrevista com a coordenadora do setor deixaram evidente que uma das principais responsabilidades da unidade administrativa pode ser classificada como um projeto. A CAF tem por atribuição participar e liderar as equipes de planejamento das contratações demandadas pela SINFRA. Essa atividade é fundamental para o funcionamento da instituição como um todo, pois no serviço público, toda e qualquer prestação de serviço terceirizado ou aquisição de material (do mais simples ao mais complexo) deve ser realizada via processo administrativo de contratação amparado pelas leis de licitação e contratos.

O entendimento de que essa atribuição é um projeto vem do fato de que é realizada por uma equipe multidisciplinar, formada por servidores de diversos setores. A demanda surge das necessidades de contratação das diretorias da SINFRA, dessa forma um servidor dessas unidades compõe a equipe de planejamento como integrante técnico acerca do objeto a ser contratado. Os servidores da CAF formam a equipe liderando a execução dos documentos que serão elaborados, e os servidores da Diretoria de Licitação e Contratos, bem como da Procuradoria Jurídica, revisam e avaliam a pertinência legal do material produzido. O resultado desse processo, realizado por um esforço temporário, é a entrega de um contrato de serviço/aquisição de material único, que deverá ser executado por um período de tempo na instituição.

A conclusão é de que essa atribuição da CAF é um projeto, pois na definição do PMBOK “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2013).

4.2.2 Os gargalos da CAF/SINFRA

Para identificar os gargalos da unidade administrativa, os autores realizaram entrevista com a coordenadora da CAF/SINFRA. Além disso, também foi feita análise documental dos registros dos processos pregressos de contratação de serviços/aquisição de material elaborados pelo setor. Dessa análise documental e da entrevista foram elencados pontos de dificuldade quando da execução destes projetos. Os principais pontos apreciados estão apresentados no quadro 05.

Item	Descrição
Falta de padronização	Não há mapeamento atualizado das etapas dos tipos de projetos que podem ser realizados, o que dificulta uma padronização das execuções, influenciando no tempo e qualidade do projeto
Falta de acompanhamento da execução	Não há planejamento e periodicidade no acompanhamento da execução das etapas do projeto
Dificuldade de comunicação	Baixo nível de cooperação e diálogo entre a equipe de planejamento
Dificuldade de atualização das legislações base	Atualização constante das legislações que delimitam como deve ser executado a documentação dos processos de contratação e licitação
Retrabalho de etapas	Necessidade de retrabalho nos documentos em virtude da revisão da Diretoria de Licitação e Contratos e da Procuradoria Jurídica
Pesquisa de preços	Identificada como uma das etapas que elevam o caminho crítico do projeto, a equipe têm dificuldades em atender a execução dessa etapa em cumprimento ao estabelecido na legislação

Quadro 05 – Gargalos da CAF/SINFRA

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.3 Cruzamento das Boas Práticas/FCS e Gargalos da Projetização

Diante do levantamento bibliográfico realizado e das dificuldades obtidas pela entrevista e análise documental na CAF/SINFRA, é possível identificar alguns pontos de convergência entre as dificuldades e possíveis boas práticas/fatores críticos de sucesso que poderiam auxiliar na superação desses obstáculos.

A falta de padronização é algo que pode ser observado nas boas práticas nos artigos 2, 3, 5 e 7 ao citar a importância de definir metodologias de gestão, implementação de manuais e padronização de práticas.

A falta de acompanhamento da execução e a dificuldade de comunicação são itens abordados nos artigos 1, 3, 4, 5, 6 e 7 quando a literatura ressalta a importância de reuniões de acompanhamento, bem como do bom planejamento desses encontros para melhor aproveitá-los. Para além disso, os autores também destacam a importância de estabelecer uma metodologia de acompanhamento e controle para equalizar o andamento do projeto entre todos os envolvidos e assim corrigir as eventuais falhas na execução.

O retrabalho de etapas também é um ponto que poderia ser diligenciado com o entendimento de que a boa comunicação entre as partes envolvidas é primordial para compreensão do que deve ser executado em cada etapa do projeto, a fim de evitar revisões do material produzido *a posteriori*. Sendo assim, tem-se mais uma vez a comunicação eficaz e eficiente como um fator crítico de sucesso observado.

Para a pesquisa de preços entende-se que o cruzamento com as boas práticas adotadas seria o empenho na inovação. Isto porque existem ferramentas no mercado que auxiliam nessa etapa, porém, a instituição não faz uso, o que engessa a atividade e influencia no caminho crítico.

Por fim, destaca-se que a dificuldade atualização das legislações base não encontra cruzamento imediato com os fatores críticos de sucesso/boas práticas evidenciadas no levantamento bibliográfico, entretanto, um possível alinhamento seria com o FCS/boas práticas Inovação, por meio da implementação de um sistema informatizado que mantivesse a legislação atualizada à medida que sofresse alterações, citado nos artigos 1, 2, 4 e 7.

Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais as boas práticas de gestão de projetos públicos que podem ser implementadas em uma unidade administrativa de uma IFES. Os fatores críticos de sucesso ou boas práticas encontrados na literatura em questão podem ser definidos como: apoio da alta gestão; acompanhar, monitorar e controlar a execução do projeto; promover comunicação eficaz e eficiente; incentivar a inovação; estabelecer metodologias de gestão; implementar padronização de atividades; capacitar indivíduos das equipes de projeto e as lideranças.

Os gargalos identificados ao entender uma das atribuições da unidade administrativa como projeto foram: falta de padronização; falta de acompanhamento da execução; dificuldade de comunicação; dificuldade de atualização das bases de legislação; retrabalho de etapas; e, pesquisa de preços.

Do cruzamento dessas duas etapas da pesquisa verificou-se que quase a totalidade das dificuldades apontadas como gargalos poderiam ser contornadas com a aplicação das boas práticas/fatores críticos de sucesso identificados na literatura.

As contribuições pretendidas por esse estudo são de servir como guia de recomendações que costumam estar atreladas ao sucesso em gestão de projetos públicos, bem como, de incentivar novas pesquisas acerca do tema.

Um fator limitante do estudo foi a análise reservada ao acervo disponível na base Portal Periódicos Capes. Como incentivo a novos trabalhos, sugere-se a pesquisa em outras bases, bem como, a aplicação prática das boas práticas/FCS encontradas na literatura em situações reais para avaliar o impacto dessa implementação. Por fim, uma última sugestão seria conduzir uma nova pesquisa utilizando a metodologia pesquisa-ação para verificar a implementação e o impacto desses fatores críticos de sucesso na prática.

Referências

- ALONSO, Angela; LIMA, Márcia; ALMEIDA, Ronaldo de. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: bloco qualitativo**. São Paulo/SP: CEBRAP-SESC São Paulo, 2016.
- ANDRIANI, Letícia Maria Heineck; MICHALOSKI, Ariel Orlei; OLIVEIRA, Jair de. Gestão de projetos e a abordagem prática na empresa brasileira de infraestrutura aeroportuária. **Revisão de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, 2021.
- BARCA, Gabriela B. V. Subsecretaria de gestão de programas, processos e projetos estratégicos nos moldes do escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso no governo do Distrito Federal. **IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 6, n. 2, p. 72-91, 2018.
- BEL, Nidianne Massa; FIGUEIREDO, Paulo S.; LOIOLA, Elisabeth; PASSOS, Francisco U. Melhores práticas em gestão de projetos de novos produtos aplicadas a uma empresa da indústria da moda. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador/BA, v. 21, p. 512-530, 2020.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 out. 2021.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Ano 47, v. 120, n. 1, 1996.
- CAMPOS, Marina Costa; DANTAS, Anderson de Barros; MILITO, Cláudia Maria; SILVA, Luciana Santos Costa Vieira da. Avaliação de maturidade em gestão de projetos na universidade federal de Alagoas utilizando o método PRADO-MMGP. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 5. ed. Barueri/SP: Manole, 2018. 576 p.
- FILGUEIRAS, Fernando. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p 71-88, 2018.
- GAZZONI, Fernando; SCHERER, Flavia Luciane; HAHN, Ivanete Schneider; CARPES, Aletéia de Moura; DOS SANTOS, Maríndia Brachak. O papel das IES no desenvolvimento sustentável: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. v. 11, n. 1, p. 48-70, 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo/SP: Atlas, 2017.

- KAMELYA, Marcelo Yoshinori; ROMEIRO, Maria do Carmo; KNISS, Claudia Terezinha. Boas práticas em gestão de projetos: um estudo na prefeitura de Praia Grande. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. Esp. 5, Universidade Federal de Santa Maria, 2017.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LINK, Camila Paulus; SILVA, Givanildo; BARICHELLO, Rodrigo; DAL MAGRO, Cristian Bau. Fatores críticos no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis. **Revista de Gestão e Projetos**, v.11, n. 2, p. 87-109. 2020.
- MOURA, Jéssica Morais de; NOBRE, Anna Cláudia dos Santos; NOGUEIRA, Gustavo Maurício Filgueiras. Gestão de projetos públicos no governo estadual do Rio Grande do Norte: análise de escritórios de projetos e contratos de gestão. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, set./dez. 2018.
- NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; SOUSA NETO, Manoel Veras de; MILITO, Cláudia Maria; OLIVEIRA JÚNIOR, Paulo César Medeiros de. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 415-428, abr./maio/jun. 2014.
- OLIVEIRA, Rodrigo Alberto de; ZYCH, Denilson Roberto; OLIVEIRA, Jair de; MICHALOSKI, Ariel Orlei. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da receita estadual do Paraná. **Revista de Gestão e Projetos**, v.11, n. 2, p. 12-36. 2020.
- PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.
- PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013-2027. 2013. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pei13_27_.pdf/02b4e655-63e3-40fe-b285-90bf01186a5d. Acesso em: 27 out. 2021.
- PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**: Guia PMBOK- 5ª Edição, 2013.
- RELATÓRIO DE GESTÃO 2020/UFPE. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/3224513/0/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+UFPE++2020.pdf/5aa245a6-5e14-43aa-b6be-6e29bc12081c>. Acesso em: 27 out. 2021.
- RIOS, Danillo Guimarães; NADAE, Jeniffer de; BUZZETTO, Rafael Rossi; FREITAS, Simone de Lara Teixeira Uchôa. Sucesso em projetos públicos: uma análise bibliométrica. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 117-135, 2020.
- SANO, Hironobu; MONTENEGRO, Mário Jorge França. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, 2013.

SBARDELOTTO, B.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; CAPITANIO, R. P. R. Uma exploração bibliométrica das práticas de gestão de projetos e a vantagem competitiva sustentável. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 3, n. 2, p. 52-64,. 2017.

SILVA JÚNIOR, Antonio de Souza; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes. Maturidade no gerenciamento de projetos: um estudo das práticas existentes nos órgãos do governo de Pernambuco. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 207-234, mai./ago. 2012.

TOMOMITSU, Henrique Takashi Adati; CARVALHO, Marly Monteiro de; MORAES, Renato de Oliveira. A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Gestão e Produção**. São Carlos, v. 25, n. 2, p. 354-369, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. Ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2014.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre/RS: Penso, 2016.

Submetido em: 04.04.2023

Aceito em: 06.05.2023