

Desafios na implementação de política de gestão de projetos na Universidade Tecnológica Federal do Paraná

A Administração Pública é vista por muitos leigos como desorganizada, cara e ineficiente. A partir disso, este estudo busca otimizar recursos humanos e financeiros, apresentando o cenário e as variáveis de um processo de implantação de gestão de projeto em uma organização pública; projeto este que envolve um número significativo de recursos da instituição. O artigo aborda uma investigação das barreiras que impedem a implantação da gestão de projetos. Trata-se de uma ferramenta que certamente não resolveria todos os problemas que a Administração Pública enfrenta, mas que se aplicada corretamente traria ganhos e sucesso nos projetos públicos, gerando vantagem competitiva para a instituição pública objeto do estudo. O caso apresentado ilustra os conceitos apresentados na revisão, assim como a influência do aprendizado no desenvolvimento da gestão de projetos. Ao final, o trabalho abre possibilidades para a continuidade das pesquisas sobre os temas abordados.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão de Projetos; Implantação; Barreiras.

Challenges in implementing a project management policy in the Federal Technological University of Paraná

Public administration is seen by many lay people as disorganized, expensive and inefficient. From this, this study seeks to optimize human and financial resources, presenting the scenario and variables of a project management implementation process in a public organization; a project that involves a significant number of the institution's resources. The article addresses an investigation of the barriers that prevent the implementation of project management. It is a tool that certainly would not solve all the problems that Public Administration faces, but that if applied correctly would bring gains and success in public projects, generating competitive advantage for the public institution object of the study. The case presented illustrates the concepts presented in the review, as well as the influence of learning on the development of project management. In the end, the work opens up possibilities for continuing research on the topics covered.


Keywords: Public Administration; Project Management; Implementation; Barriers.


Topic: **Gestão Pública**


Reviewed anonymously in the process of blind peer.


Received: **07/10/2020**


Approved: **21/12/2020**

Tiago de Moura 
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2492788495391636>
<http://orcid.org/0000-0001-5233-4086>
tiagomourabh@gmail.com

James Carlo Theodorovicz 
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5431921341837050>
<http://orcid.org/0000-0001-7231-0241>
james.vicz@gmail.com

Marina Sandrini Proner 
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9097456238839384>
<http://orcid.org/0000-0003-3063-8366>
ms.proner@gmail.com

Jair de Oliveira 
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3690696890351902>
<http://orcid.org/0000-0001-7847-698X>
jair@utfpr.edu.br

Ariel Orlei Michaloski 
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3016288410389201>
<http://orcid.org/0000-0001-5802-3764>
ariel@utfpr.edu.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0011

Referencing this:

MOURA, T.; THEODOROVICZ, J. C.; PRONER, M. S.; OLIVEIRA, J.; MICHALOSKI, A. O.. Desafios na implementação de política de gestão de projetos na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.11, n.4, p.146-156, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0011>

INTRODUÇÃO

Nas empresas privadas, assim como no setor público, a gestão de projetos exerce um papel de extrema importância na eficiência e administração estratégica das organizações. Apesar da pressão popular por uma Administração Pública eficiente e da importância da gestão de projetos, muitas organizações públicas ainda carecem de implementar a gestão de projetos e um escritório de gestão de projetos. Cada tipo de projeto demanda tratamento diferenciado no que concerne ao seu gerenciamento, habilidades, técnicas, ferramentas e processos gerenciais distintos, assim fica evidente então que para tipos distintos de projetos não podemos aplicar um pacote padronizado de gestão (CARVALHO et al., 2015). Portanto, este artigo busca descrever de forma genérica as barreiras que dificultam a implementação da gestão de projetos na Reitoria da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, neste artigo também denominada de UTFPR, dado que a implementação de gestão de projetos aos poucos vem ganhando ‘popularidade’ como uma ferramenta eficaz no setor público. Este trabalho foi motivado pela importância de aplicar-se a gestão de projetos no setor público, pela proximidade e vivência dos autores com a Reitoria da UTFPR, a contribuição com futuros trabalhos para a UTFPR e outras organizações públicas. A questão central e objetivo do estudo é identificar as barreiras que a Reitoria da UTFPR enfrenta para implantar a gestão de projetos. Como objetivos secundários pretende-se realizar uma revisão da literatura sobre gestão de projetos no setor público, realizar a coleta de dados. Este estudo foi estruturado em cinco tópicos. Esta introdução é o primeiro tópico, o tópico dois apresenta a fundamentação teórica com temas que fundamentam o artigo, o terceiro tópico aborda a metodologia adotada no trabalho, o tópico quatro apresenta os dados e discussões a respeito do estudo, por fim o quinto tópico apresenta as considerações finais.

A análise se dá diante de um panorama complexo na sociedade e no mundo corporativo onde fenômenos econômicos e sociais de abrangência mundial são responsáveis pelas transformações do ambiente das instituições públicas e privadas. A gestão de projetos como ferramenta de planejamento é uma realidade que pode contribuir para aumentar o nível de desenvolvimento organizacional das instituições públicas. Assim, a partir deste entendimento é possível que o planejamento por meio da gestão de projetos e inovação possam ser utilizados como valiosos recursos estratégicos para os órgãos públicos em geral, impactando diretamente no aumento do potencial interno dos mesmos.

Neste contexto, como exemplo, foram diversas mudanças passadas, nas últimas décadas, no Brasil quando se trata do processo de gestão pública. A mais significativa foi a Reforma do Aparelho do Estado em 2005 que trouxe alterações estruturais na Administração Pública, está passou para um modelo mais ‘enxuto’ e eficiente com o novo modelo de gestão. Reforçando tal afirmativa Arnaboldi et al. (2004) trazem em seu estudo que o método de gerenciar projetos no setor público trouxe interesse de muitos pesquisadores desde o final da década 80. Isso logo após grande pressão sobre os governos para deixar as organizações burocráticas em favor de estruturas mais enxutas.

Através desse modelo o governo passa a descentralizar parte das tarefas, ficando a seu encargo as competências de nível estratégico e as atividades exclusivas do Estado, como a formulação de políticas

públicas. Trata-se de novos desafios para o setor público, pois, a população exige a prestação de serviços mais eficientes e eficazes, demandando uma Administração Pública qualificada que seja mais voltada para resultados. A Administração Pública brasileira é segregada em Administração Direta e Administração Indireta conforme disposto no Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista;
- d) Fundações públicas. (BRASIL, 1967)

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná é uma Autarquia Federal, ou seja, pertencente à Administração Indireta e regida pelos princípios constitucionais que estão descritos no artigo 37, transcrito a seguir:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Considerando-se também o princípio da eficiência na Administração Pública que foi adicionado junto aos demais princípios presentes na Constituição Federal de 1988, por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, verifica-se, de acordo com Kohama (2018), que o ato de administrar e a Administração Pública trata de todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas e aquela é o ato de gerir os serviços públicos, não tendo como significado apenas prestar serviço e executá-lo, mas também, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil.

Por sua vez, Cunha Júnior (2019) afirma que a Administração Pública corresponde à face do Estado (o Estado-Administração) que atua no desempenho da função administrativa, objetivando atender concretamente os interesses coletivos.

Este artigo objetiva apresentar o cenário e as variáveis de um processo de implantação de gestão de projetos na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, mais especificamente na Reitoria. Serão investigadas as barreiras e dificuldades enfrentadas.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (é a primeira assim denominada no Brasil) é uma instituição de ensino com ampla abrangência no estado do Paraná, possui 13 campus no estado e pretende ampliar essa atuação. Atualmente, a força de trabalho da UTFPR é de 2.549 professores e 1.176 técnicos-administrativos. O número de estudantes regulares nos cursos técnicos, graduação e pós-graduação passa de 32 mil. A partir dos números apresentados mostra-se a importância da análise das barreiras que impedem a implantação da gestão de projetos nesta instituição.

METODOLOGIA

Inicialmente, foi feita uma revisão bibliográfica para conhecimento das experiências na implantação e desafios para estruturar a gestão de projetos em órgãos públicos realizadas no Brasil e no exterior, envolvendo a questão de metodologias, modelos ou técnicas de planejamento e implantação nas organizações. Bueno (2009) descreve que pesquisa bibliográfica é o tipo de pesquisa utilizada para a fundamentação da literatura e o suporte teórico na análise e interpretação dos dados. Outras questões de vanguarda interdependentes foram surgindo, como consequência da primeira questão abordada, tais como: o papel da gestão de projetos, importância da implantação nas organizações, relação entre a gestão de projetos e seus aspectos de competitividade e produtividade.

O método de pesquisa neste estudo caracteriza-se como sendo de cunho exploratório, identificando variáveis que podem gerar hipóteses para pesquisas futuras. O trabalho é baseado na abordagem qualitativa desenvolvida por meio de investigação e análise institucional, através de pesquisa de campo e de estudo de caso, pois se supõe uma população de objetos de observação comparáveis entre si (BUENO, 2009). Foram analisadas fontes de pesquisa primárias e secundárias. Conforme define Bueno (2009) as fontes primárias são documentos que geram análises para posterior criação de informações e servem para aprofundar o conhecimento de um tema, já as fontes secundárias são as obras onde as informações já foram elaboradas.

A pesquisa pode ser aplicada, pois se caracteriza por seu interesse prático, ou seja, busca a aplicação dos resultados de modo imediato, a fim de solucionar problemas concretos que ocorram na realidade.

Os critérios utilizados para o desenvolvimento do presente artigo foram: ausência de gerenciamento de projetos na organização pesquisada, peculiaridades do setor público, barreiras para implantação, escassez de literatura sobre implantação de gerenciamento de projetos no setor público, proximidade dos pesquisadores com a instituição. Com base nos critérios citados e por meio da pesquisa bibliográfica, análise empírica levando em consideração a experiência dos autores com o ambiente, o estudo será realizado na Reitoria da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, porém visa contribuir com estudos em outras organizações públicas. O interesse na pesquisa foi despertado pelo fato de uma instituição do porte da UTFPR não possuir formalmente um escritório de gerenciamento de projetos em nenhum setor da Reitoria. A seguir serão apresentados os dados coletados pelos autores e a discussão sobre estes.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Diferenças entre organizações públicas e privadas

Carneiro (2012) aponta que as organizações públicas apresentam peculiaridades em relação às organizações do setor privado. Fryer et al. (2007) apontam que apesar do aumento nas privatizações e dos mercados internos o setor público ainda distingue do privado. Tal distinção possui os seguintes aspectos: (i). Mesmo com controles e metas financeiras, objetivo principal não é a maximização de lucro; (ii) falta de clareza sobre quem são os reais clientes juntamente com as necessidades diferentes de clientes; (iii) grande número de partes interessadas (stakeholders); (iv) setor público sujeito aos mandos e desmandos dos

governos, assim geralmente com a mudança de administração há uma reorganização que gera incertezas.

No setor privado os empresários buscam o lucro, por sua vez as autoridades públicas são movidas pelo desejo de manter-se no poder. As empresas são custeadas pelos clientes e o governo pelos contribuintes (PATRÍCIO et al., 2019). Em razão das diferenças citadas, alguns autores e cidadãos afirmam que não se pode governar como quem administra uma empresa, porém a realidade vem demonstrando o contrário. Patrício et al. (2019) afirmam:

A melhoria administrativa e o uso de boas práticas de gestão tem sido assunto constante na administração pública do país, contexto em que o uso destas – que incluem a concepção de estruturas de gerenciamento de projetos - não diferem muito do setor privado, no que concerne aos processos e desafios de implementação, já que não é incomum que os órgãos públicos tenham planejamento estratégico definido e desenvolvam projetos de forma estruturada com o uso de uma metodologia.

Dentre as principais diferenças entre o setor público e o privado temos os objetivos e os recursos para alcançar estes, conforme disposto na tabela 1.

Tabela 1: Diferenças entre setor público e privado.

Aspecto	Público	Privado
Objetivo	Interesse Público	Lucro
Recursos	Em grande maioria vem dos tributos arrecadados por meio dos contribuintes.	Capital próprio ou recursos advindos de investidores.

A respeito das universidades públicas, Esteves et al. (2013) afirmam que as universidades públicas se diferem em diversos aspectos das instituições privadas, por estarem sujeitas às leis federais pertinentes e, ainda, por possuírem as características específicas de uma instituição de ensino.

A maturidade na implementação de escritórios de projeto no setor privado é avançada quando comparada ao setor público, conforme Carneiro (2012) há necessidade de observar o contexto e as características do setor público, por exemplo a vinculação a um regimento jurídico que estatui diretrizes para o seu desenvolvimento e sustentabilidade, bem como a maturidade e as características da instituição no processo de implementação do escritório de projetos.

Gestão de projetos

Para Cândido et al. (2012) antes de aplicar o conceito de Gerenciamento de Projetos é importante o entendimento completo do que é um projeto. Projeto é “um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo” (ISO, 1997). Seguindo o mesmo raciocínio Kerzner (2011) define que um projeto pode ser considerado como sendo quaisquer séries de atividades e tarefas que possuem um objetivo específico a ser atingido dentro de determinadas especificações; datas de início e término definidas limites de financiamento (se aplicável). Já Viana (2012) afirma que “projeto é considerado uma ferramenta gerencial para otimização de atividades, ou dos processos, sejam elas estratégicas ou operacionais”. A definição de projetos mais disseminada para fins didáticos é do Project Management Institute (PMI, 2017): projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Apresentadas as definições de projeto partimos para a definição de gerenciamento (gestão) de

projetos. A gestão de projetos não é algo novo, é usado há centenas de anos, segundo Richman (2002) gestão de projetos é um conjunto de princípios, métodos e técnicas que as pessoas usam para planejar e controlar efetivamente o projeto que tem como objetivo otimizar o custo, tempo e qualidade do projeto.

Conforme PMI (2017):

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.

Com base na definição de Richman (2002) a gestão de projetos pode ser esquematizada da seguinte forma:

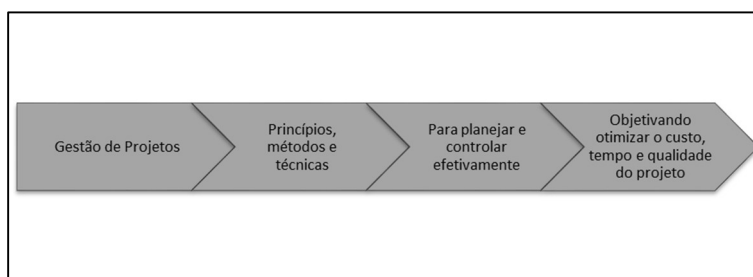


Figura 1: Definição de Gestão de Projetos.

Conforme Cândido et al. (2012) o Gerenciamento de Projetos ganhou destaque no planejamento estratégico das organizações e a estrutura formal para que o gerenciamento ocorra de forma estruturada e eficiente é denominada “escritório de projeto” (project office – PO) ou “escritório de gerência de projetos” (project management office – PMO).

O Guia PMBOK define um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) como uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Matos et al. (2018) afirmam que o Escritório de Gerenciamento de Projetos, também denominado PMO - *Project Management Office*, favorece o atendimento a metas e os resultados pretendidos por uma organização.

Para conduzir o escritório de gerenciamento de projetos temos a figura do gerente de projetos que desempenha um papel crítico na liderança de uma equipe de projeto para atingir os objetivos do mesmo, geralmente envolvem-se no projeto do início ao fim, mas em alguns casos envolvem-se nas atividades de avaliação e análise antes da iniciação do projeto. Silva (2016) dispõe que em razão do projeto ter seus objetivos específicos, produção de um produto, ser temporário, por consequência as equipes de projetos são iniciadas e encerradas com frequência, pelas razões expostas, os papéis desempenhados pelo gerente de projetos ganham relevância. Neste sentido cabe destacar que o papel do gerente é visível ao longo do projeto (PMI, 2017).

Gestão de projetos na administração pública

Com base nas definições de projetos, gerenciamento de projetos, escritórios de projetos, aborda-se, agora, a gestão de projetos na Administração Pública. Conforme Cândido et al. (2012) o gerenciamento

(gestão) de projetos, até poucos anos, era uma prerrogativa apenas de grandes corporações; hoje é acessível às pequenas e médias empresas (PMEs), podendo ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso. Já Arôxa et al. (2015) afirmam que:

O gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, sendo que a utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é ainda mais recente, porém, as exigências crescentes dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância desta prática em todas as esferas do poder público.

Conforme PMI (2017), os projetos permitem a criação de valor de negócio. PMI define o valor de negócio como o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento de negócio. O benefício pode ser tangível, intangível ou ambos. No setor público a criação de valor pode dar-se com a eficiência na prestação de serviço ao público. Dessa maneira infere-se a importância dos projetos e da gestão destes para criação de valor e eficiência no setor público.

Barreiras observadas para implementação da gestão de projetos na UTFPR

Torres (2011) afirma que o gerenciamento de projetos é algo que precisa ser feito dentro um de tempo, custo e desempenho específico e que os projetos geralmente estão inseridos dentro de ambientes de extrema turbulência. Ambientes turbulentos são definidos por Assis et al. (2004) como ambientes em que nem sempre a natureza do projeto permite que sejam estabelecidas estimativas inicialmente, nestes há alto grau de incerteza e conflito de interesses e necessidades. Estes ambientes apresentam constantes mudanças de requisitos, possíveis mudanças de integrantes da equipe, pressão por parte dos clientes e imprevisibilidade que necessita de mecanismos de controle. Constatou-se que na Reitoria da UTFPR não há um servidor designado especialmente para lidar com o ambiente de turbulências sejam políticas ou técnicas. Neste caso há a ausência de um gerente de projetos. Segundo Oliveira (2003) o gerente de projetos é um “homem de frente”, um integrador que trabalha com as diversas áreas internas da empresa, com outras empresas (fornecedores, consorciados, etc.), e também com o cliente final de modo a alcançar um objetivo comum. Assim a primeira barreira foi identificada: a falta de servidores qualificados para gerenciar projetos. A falta de comunicação com servidores também é um problema. Em pesquisa no site da UTFPR foram encontrados três manuais: ‘Openproject - Manual do Gestor de Projetos’; ‘Openproject - Manual do Coordenador’; ‘Openproject - Manual do Usuário’.

Referidos manuais foram elaborados no ano de 2017 pela Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação – DIRGTI. Especificamente tratando do ‘OpenProject’, ele é ‘definido um gestor de projetos, em código aberto, capaz de gerenciar os projetos através de tarefas, fases, cronogramas a fim de atingir um objetivo final’. Esse era até então desconhecido por parte dos autores e de diversos servidores. Feita uma pesquisa mais ampla, constatou-se que não está em operação e nem há projetos cadastrados.

Conforme Esteves et al. (2013) dentro do organograma das universidades há vários órgãos ligando docentes, discentes, técnicos-administrativos em educação e também a comunidade externa. As relações estabelecidas entre tais órgãos e os diversos segmentos que compõem a Universidade por vezes apresentam conflitos e divergências de interesses, havendo complexidade para atender as demandas de cada segmento.

Muitas vezes tais conflitos são gerados por dificuldade na comunicação, assim constatou-se também a dificuldade na comunicação dentro da UTFPR, entre gestores, servidores e comunidade externa. Sobre a comunicação ‘é uma prioridade estratégica para a empresa nas organizações mais bem-sucedidas do mundo a comunicação recebe a máxima prioridade’.



Figura 2: Captura de Tela do ‘OpenProject’ da UTFPR.¹

Assim, a falha na comunicação interna e a falta de divulgação da existência do ‘OpenProject’ da UTFPR para os servidores é a segunda barreira encontrada. A respeito da importância da comunicação interna Lunelli et al. (2017) asseveram que a comunicação interna quando feita corretamente, gera uma vantagem competitiva perante organizações do mesmo segmento.

A UTFPR possui 13 câmpus e a Reitoria, assim a centralização da comunicação seria essencial para a implantação da gestão de projetos. Sobre a comunicação, Lunelli et al. (2017) ainda afirmam que “as relações são colocadas em ação devido à comunicação, essa comunicação vai gerar informações a serem repassadas e incluídas no meio em que está envolvida”. No mesmo sentido, o PMI (2017) afirma que:

Os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, tanto internas (em todos os níveis da organização) como externas à organização. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de expertise, perspectivas e interesses.

Tratando do setor público, Kreutz et al. (2018) afirmam ser desafiadora a criação de mecanismos adequados para estabelecimento de diálogo eficaz entre os objetivos e as ferramentas de gestão de projetos utilizadas para alcançar os objetivos e metas do setor.



Figura 3: Quatro Pilares Fundamentais da Gestão de Projetos. Fonte: Elaborado com base em Kerzner (2017).

¹ <https://openproject.utfpr.edu.br/>

Também foi verificada a ausência de uma cultura para implementação do gerenciamento de projetos na UTFPR. Conforme Ruteski (2013) “a cultura de uma organização dificilmente será mudada, e já existe um ambiente próprio onde as pessoas fazem suas atividades de um modo contínuo, os novos integrantes são recrutados com base nessas informações”, contrariando este raciocínio Cândido et al. (2012) afirmam que cultura é um conceito multifacetado, aplicado a diversas áreas, como Antropologia, Sociologia e Administração e que para aderir ao Gerenciamento de Projetos há exigência de superação de diversos obstáculos originados da mudança dos gestores e funcionários. Essa afirmação é reforçada por Kerzner (2017) ao apontar que a gestão de projetos pode desenvolver-se em qualquer estrutura organizacional, desde que a cultura organizacional sustente os quatro pilares fundamentais de gestão de projetos.

Cândido et al. (2012) afirmam que não há uma “receita pronta” da melhor forma de implementar e manter o Gerenciamento de Projetos, mas apresentam como sugestão duas ações iniciais para disseminar a cultura de projeto, figura 4.

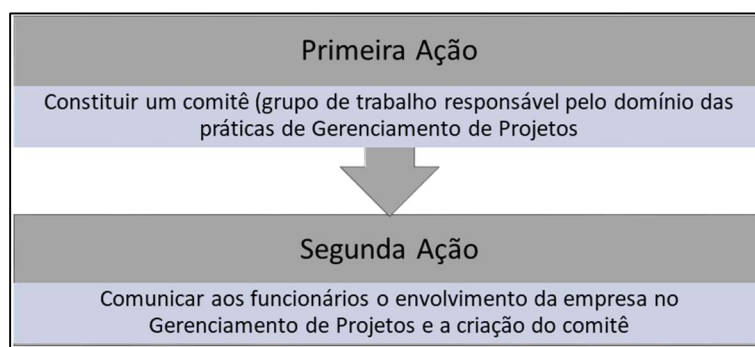


Figura 4: Ações Iniciais para Disseminar a Cultura de Projeto. **Fonte:** Elaborado com base em Cândido et al. (2012).

A falta de cultura de projeto acaba prejudicando a identificação dos interessados (também denominados de *stakeholders*) no gerenciamento de projetos no setor público. A tabela a seguir ilustra os interessados e as definições de cada um conforme Possi et al. (2006), tabela 2.

Tabela 2: Interessados no Gerenciamento de Projetos no Setor Público.

Interessado	Definição
Organização Executora	Agência ou departamento do governo que reporta ao poder executivo sobre o Projeto
Patrocinador	É o Oficial Executivo (seja na esfera Federal, Estadual ou local) ou ainda um conjunto de representantes
Público	Eleitores, contribuintes (pagadores de impostos), possuem representatividade através de seus representantes eleitos.
Órgãos Reguladores	Entidades que devem aprovar o projeto com base em regulamentação específica.
Oposição	São indivíduos ou entidades que serão afetadas negativamente pelo projeto.
Imprensa	Em países onde o governo é eleito e existe liberdade de expressão a imprensa sempre estará presente exercendo seu dever de manter o povo informado.
Vendedores	Entidades do Setor Privado participantes de licitações públicas.
Gerações Futuras	Os Governos possuem responsabilidade para com as gerações futuras.
Setor Privado	Algumas entidades do setor privado atuam em parcerias com projetos governamentais.

Fonte: Elaborado com base em Possi et al. (2006).

Para a UTFPR, a importância em implantar uma gestão de projetos vai ao encontro do estudo de Kreutz et al. (2018) que afirmam que “a gestão de projetos, cujos benefícios tinham pouco reconhecimento em um passado recente, passa a ser considerada aos poucos como um importante instrumento que auxilia

que objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficaz”.

CONCLUSÕES

Esse estudo buscou, através de uma revisão bibliográfica, abordar alguns dos principais pontos da gestão de projetos na Administração Pública. Verificou-se que há várias diferenças na gestão de projetos públicos e privados e que existe ainda muito para se evoluir, principalmente no que diz respeito à mudança de cultura e melhoria de comunicação.

Considerando-se especificamente o caso da Reitoria da UTFPR observou-se empiricamente a existência de barreiras para a implantação da gestão de projetos, entre as quais se destacam a falta de servidores qualificados para gerenciamento de projetos e a falta de comunicação interna, pois apesar da existência de uma ferramenta desenvolvida pela Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação – DIRGTI, no ano de 2017, para gestão de projetos o ‘OpenProject’ não teve a devida divulgação e até o momento ainda não foi utilizado, também foi observada a falta de cultura para a implantação da gestão de projetos na Reitoria da UTFPR.

Com isso, fica claro que para a implantação da gestão de projetos na Universidade Tecnológica Federal do Paraná é necessário que as propostas voltadas para a implementação desse setor sejam feitas de forma consciente e considerando-se a realidade e as possíveis adaptações às particularidades da UTFPR para que os rompimentos das barreiras descritas sejam efetivamente realizados.

Propõe-se para o rompimento das barreiras identificadas a capacitação dos servidores que irão atuar com gestão de projetos, além de uma mudança de cultura organizacional e de uma significativa melhora na comunicação entre os agentes que compõem e administram a Universidade. Tudo isso respeitando e adaptando-se às legislações existentes. Importante citar que essas legislações são consideradas por estes autores como mecanismos de controle, não sendo consideradas como barreiras na implantação da gestão de projetos.

Dessa maneira percebe-se que a gestão de projetos na UTFPR, mesmo diante dos possíveis problemas de implantação, pode ser uma alternativa viável para um melhor gerenciamento dos projetos, na devida aplicação de recursos, na previsão mais precisa com gastos e na consequente melhoria da eficiência pública. Os objetivos deste estudo foram alcançados, sendo identificadas e analisadas as principais barreiras para a implementação da gestão de projetos públicos na reitoria da UTFPR, assim como sendo apresentada a proposta para romper tais barreiras. Este estudo também visa contribuir com futuros estudos e propostas para a UTFPR e outras organizações públicas que carecem de gestão de projetos públicos, ferramenta de extrema importância para a eficiência no serviço público e para gerar vantagem competitiva e valor na Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ARNABOLDI, M.; AZZONE, G.; SAVOLDELLI, A.. Managing a Public Sector Project: The Case of the Italian Treasury Ministry. *International Journal of Project Management*,

v.22, n. 3, p.213-223, 2004. DOI: [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00067-X](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00067-X)

ARÔXA, D. V. M.; ROCHA, F. A. O.; SOUSA, G. R.; LEAL, M. B. S.. **Gestão por Resultados: estratégias, processos e projetos: estruturando o Escritório Central de Governança de Sergipe.** CONSAD, 2015.

ASSIS, A. M. L.; MATOS, E. S.; GARCIA, F. P.. **Scrum: Metodologia para desenvolvimento de SI em ambientes turbulentos.** Campina Grande: UFCG, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília: DOU, 1988.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de Fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília: DOU, 1967.

BUENO, S. B.. Utilização de recursos informacionais na educação. **Perspect. Ciênc. Inf.**, Belo Horizonte, v.14, n.1, p.66-76, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362009000100006>

CÂNDIDO, R.; GNOATTO, A. A.; CALDANA, C. G.; SETTI, D.; SPANHOL, F. A.; SCHÜLZ, F.; CARVALHO, H. A.; OLIVEIRA, J.; KACHBA, Y. R.. **Gerenciamento de projetos.** Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

CARNEIRO, M.. PMO no Setor Público. In: BARCAUI, A.. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática.** Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R.. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CUNHA JÚNIOR, D.. **Curso de administrativo.** 17 ed. Salvador: JusPodivm, 2019.

ESTEVES, J.; FALCOSKI, L.. Gestão de projetos em universidades públicas: estudos de caso. **Gestão & Tecnologia de Projetos.** **Gestão & Tecnologia De Projetos**, v.8, n.2, p.67-87. DOI: <http://doi.org/10.11606/gtp.v8i2.80950>

FRYER, K. J.; ANTONY, J.; DOUGLAS, A.. Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. **The TQM Magazine**, v.19, n.5, p.497-517, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/09544780710817900>

ISO. International Standard Organization. **ISO 10006: Quality management -Guidelines to quality in project management.** ISO, 1997.

KOHAMA, H.. **Contabilidade pública: teoria e prática.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KERZNER, H.. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.** São Paulo: Blucher, 2011.

KERZNER, H.. **Gestão de Projetos: As melhores práticas.** 3 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2017.

KREUTZ, R. R.; VIEIRA, K. M.. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v.9, p.1-20, 2018.

LUNELLI, T. L.; STUEPP, V. W.. A comunicação organizacional: Análise da importância da comunicação na visão dos acadêmicos. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.11, n.2, p.01-16, 2017.

MATOS, B. A.; SANTOS, O. R.. Gestão de Projetos em Empresas Públicas: A Implantação do Escritório de Projetos na Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte S/A. **Escritório de Projetos, Maturidade e Organizações Baseadas em Projetos.** **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v.4, n.7, p.4530-4545, 2018.

OLIVEIRA, R. C. F.. **Gerenciamento de projetos e a aplicação da análise de valor agregado em grandes projetos.** Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OPENPROJECT. **Manual do Gestor de Projetos.** Curitiba: OPENPROJECT, 2017.

PATRÍCIO, R. A. H.; SILVESTRE, J. A. F. N.. Maturidade em gerenciamento de projetos na administração pública: o caso da Fiocruz Brasília. **Journal Health Npeps**, v.4, p.269-281, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.30681/252610103350>.

POSSI, M.; JORDÃO, C.; GOMES, E. A.; BORGES, E.; MELLO, J.; GRIMALDI, M.; MENDES, M.; FILHO, M. R.; MARQUET, S.. **Gerenciamento de Projetos: Guia do Profissional: volume 1: abordagem geral e definição de escopo.** Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

PMI. Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®).** Harrisburg: PMI Publications, 2017.

RICHMAN, L.. **Project management step-by-step.** New York: AMACOM, 2002.

RUTESKI, D.. Estudo de caso: A importância da responsabilidade social na economia global. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.1, p.48-69, 2013.

SILVA, E. C.. Gerenciamento de Projetos por meio de Equipes Virtuais: desafios. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.7, p.172-188, 2016. DOI: <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.002.0012>

TORRES, A. S.. Propor um ambiente para o gerenciamento de projetos na orientação de estágio do curso de administração do IBES-SOCIESC. **Revista Interdisciplinar Aplicada**, Blumenau, v.5, n.3, p.01-27, 2011.

VIANA, C. P.. A Gestão de projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 5. **Anais.** Brasília: CONSAD, 2012. p.1-22.

