

# GESTÃO DE PROJETOS: DESAFIOS NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

## *PROJECT MANAGEMENT: CHALLENGES IN THE CONTEXT OF UNIVERSITY MANAGEMENT*

*Carla Cristina Dutra Búrigo<sup>1</sup>*

*Roberta de Andreis Pires<sup>2</sup>*

*Rogério da Silva Nunes<sup>3</sup>*

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo compreender os fatores que interferem na gestão de projetos, por meio do olhar dos servidores de um setor de Projetos de Arquitetura e Engenharia de uma Universidade Pública Federal do sul do País. O volume de dados gerados, processados e compartilhados durante a execução de um projeto de Arquitetura e Engenharia é denso e dinâmico, devido ao seu caráter multidisciplinar. Esse fluxo de informações, somado ao ambiente organizacional de uma universidade, marcado por múltiplas demandas administrativas, acadêmicas e de infraestrutura, torna-se ainda mais desafiador. A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, de abordagem descritiva, com natureza quali-quantitativa. Os resultados pontuam que a falta de padronização e de metodologia de trabalho, as mudanças de escopo e de prioridades e a falta de uma gestão da informação, seguidas de problemas de comunicação/integração, conflito de interesses e alterações de normativas, são variáveis que geram retrabalho, fragilizando o processo da gestão de projetos. Para a superação desses desafios, potencializam-se a formação do gestor e a formação da equipe para este fim, como condições essenciais, quando se busca a eficiência e resultados concretos na gestão de projetos. Propomos uma formação não estanque, dissociada de uma realidade concreta, mas como resultado do pensamento e da consciência, fundamentada na legislação vigente e nas diretrizes da política institucional, como um processo contínuo diante da diversidade que constitui o tônus da universidade pública.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Gestão Universitária. Universidade.

---

<sup>1</sup> Pós-Dr.<sup>a</sup> em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2009). Pesquisadora e Professora Permanente da Universidade Federal de Santa Catarina, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária. *E-mail:* carla.burigo@ufsc.br

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis (SC). *E-mail:* roberta.pires@ufsc.br

<sup>3</sup> Dr. em Administração pela Universidade de São Paulo (1998). Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina. *E-mail:* rogerio.sn@ufsc.br

**Abstract:** This article aims to understand the factors that interfere in the project management, through the perspective of employees in an Architecture and Engineering Projects sector at a Federal Public University in southern Brazil. The volume of data generated, processed, and shared during the execution of an Architecture and Engineering project is dense and dynamic due to its multidisciplinary nature. This flow of information, combined with the organizational environment of a university, marked by multiple administrative, academic, and infrastructure demands, becomes even more challenging. The research is characterized as a case study, with a descriptive and a qualitative and quantitative nature. The results indicate that the lack of standardization and work methodology, changes in scope and priorities, lack of information management, followed by communication/integration problems, conflicts of interest, and regulation changes, are variables that lead to rework, weakening the project management process. To overcome these challenges, the study emphasizes the development of both managers and project teams as essential conditions for achieving efficiency and concrete results in project management. We propose a training program that is not static, detached from concrete reality, but rather a result of thought and awareness, grounded in current legislation and institutional policy guidelines, as a continuous process, given the diversity that constitutes the essence of the public university.

Keywords: Project Management. University Management. University.

## INTRODUÇÃO

O volume de dados gerados, processados e compartilhados durante a execução de um projeto de Arquitetura e Engenharia é denso e dinâmico, devido ao seu caráter multidisciplinar. Esse fluxo de informações, somado ao ambiente institucional de uma universidade, marcado por múltiplas demandas administrativas, acadêmicas e de infraestrutura, torna-se ainda mais desafiador. A universidade por sua natureza complexa, burocrática e de hierarquias verticalizadas, com objetivos distintos das partes interessadas, gera desafios que impactam diretamente na eficiência e na fluidez da condução dos projetos (Baldrige *et al.*, 1982; Meyer Jr. *et al.*, 2012; Wanderley, 2017).

A instituição, universidade pública, possui caráter de entidade vinculada à Administração Pública e, conforme estabelecido no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), orienta suas ações de acordo com os princípios fundamentais ali expressos. Destaca-se, neste contexto, o papel do princípio da eficiência, introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98 (Brasil, 1998). Este princípio, segundo Pinto (2008), requer que a Administração Pública adote métodos de gestão, para superar o processo da burocracia.

A eficiência da gestão da universidade pública está legitimada, descrita em lei (Brasil, 1998), que, para alcançá-la, requer utilizar de ferramentas que auxiliem a conduzir as ações de forma estruturada (Valente; Aires, 2018). No entanto, fatores burocráticos combinados com a complexidade dos projetos multidisciplinares, quando não balanceados, geram dificuldades no fluxo da comunicação, definição de escopo e gerenciamento de mudanças, além de potencializar o aumento das chances de retrabalho (Prado, 2017). Neste contexto, a relevância da profissionalização da gestão de projetos é fundamental para garantir entregas no prazo, com bom nível de qualidade, em observância as diretrizes das legislações (ABNT, 2017; Brasil, 1998).

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo compreender os fatores que interferem na gestão de projetos por meio do olhar dos servidores de um setor de Projetos de Arquitetura e Engenharia de uma Universidade Pública Federal do sul do País.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 GESTÃO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos engloba um conjunto de ferramentas que possibilita que as organizações/instituições aprimorem uma gama de competências direcionadas ao controle de eventos que são únicos, complexos e não repetitivos, dentro de um ambiente com prazos, custos e padrões de qualidade definidos (Garay, 2015; Kerzner, 2015; PMI, 2017; Prado; Ladeira, 2014; Vargas, 2009). A importância de gerenciar surge da necessidade de maximizar resultados com insumos limitados (Takei, 2020). Faz-se necessário usar os recursos de forma a fazê-los fluir horizontal e verticalmente dentro da organização/instituição, com vistas ao atingimento da eficiência operacional (Kerzner, 2015; Porter, 2023).

Há inúmeros caminhos para se alcançar a eficiência operacional. Contudo, destacamos que a eficiência do processo depende da implementação ser adaptada à realidade e especificidades do seu contexto (Takei, 2020).

Considerando que esta pesquisa foi realizada no contexto de um setor de Projetos de Arquitetura e Engenharia, área técnica de uma Universidade Pública Federal do sul do País, concebemos o entendimento de projeto pelo olhar de sua atuação, a qual se baseia no desenvolvimento de projetos de novas obras, reformas e ampliações em todos os *campi* e unidades da Instituição. Segundo a Norma Técnica- NBR16636-1:

O projeto de arquitetura é parte central do projeto completo de edificação, conjunto de projetos das diversas especialidades necessárias para a execução de uma edificação. [...] Essas fases e etapas são organizadas em sequência predeterminada, de forma a atender aos requisitos a serem considerados, de acordo com o objeto do projeto arquitetônico ou urbanístico, e objetos da construção, mantendo-se a sua conformidade com as determinações e condicionantes técnicos e legais envolvidos e as demandas e premissas definidas pelo empreendedor (ABNT, 2017, p. 5).

O projeto de construção de edificação envolve um grande volume de informações das diversas especialidades que se complementam e precisam estar alinhadas para atingir os objetivos estabelecidos (Basto; Junior, 2016). A gestão de projetos acompanha todo o processo, etapa a etapa, para que seja possível tanto corrigir quanto prever e até tratar indefinições, alterações, ameaças, contratemplos e defeitos, visto que os impactos das alterações em projetos são menos significativos, quando ocorrem na fase inicial do que ao longo de sua execução (Basto; Júnior, 2016; Jordão *et al.*, 2015).

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2017), os processos para coordenação de projetos podem ser categorizados em áreas distintas com base em requisitos de conhecimento, dentre as quais estão o gerenciamento do escopo do projeto e o gerenciamento da comunicação do projeto.

Na sétima edição da PMI (2021), os temas de escopo e comunicação ainda continuam existindo, mas como domínios de desempenho. Nesta edição, a coordenação de projetos está fundamentada em princípios de gerenciamento de projetos e domínios de desempenho, com foco em resultados e entrega de valor. Estes domínios, essencialmente, permeiam o planejamento, a entrega e o trabalho do projeto.

Todavia, inúmeros fatores impactam a gestão de projetos, e no contexto da gestão universitária, esta realidade se potencializa ainda mais. A universidade pública federal é uma organização/instituição complexa na sua constituição (Wanderley, 2017) e a complexidade da sua realidade se materializa na relação constituída pelo Estado e a Sociedade (Chauí, 2003). A falta de recursos, bem como a falta de condições para concretizar as etapas de planejamento e execução, são alguns dos grandes desafios a serem superados pelos profissionais no contexto da gestão.

## 1.2 FATORES QUE INTERFEREM NA GESTÃO DE PROJETOS

Um projeto é um processo colaborativo que requer coordenação entre atividades, análise crítica e validação de soluções. Respeitar as especializações, considerar o contexto legal e estratégico e lidar com as incertezas, são dimensões da gestão de projetos (Melhado, 2002). Sua natureza complexa expõe uma imensa variedade de fatores que podem afetar a gestão, desde questões técnicas a comportamentais e ambientais, suscitando fracasso ou sucesso da gestão de projetos.

Quando se fala em gestão de projetos qualificada, tradicionalmente, associa-se seu êxito a três objetivos prioritários interdependentes: gestão no prazo, cumprimento do orçamento e qualidade adequada, conhecido como triângulo de ferro (Borges; Carvalho, 2015; DeWit, 1988; Kerzner, 2015; PMI, 2017; 2021). Kerzner (2015) aponta que o sucesso na gestão de projetos vai muito além desses objetivos, buscando alcançar a missão proposta, gerando valor e garantindo a satisfação dos envolvidos no processo.

Kerzner (2015) reforça a gestão como um processo estratégico e complexo, sustentado por um conjunto de variáveis interdependentes que permeiam todo o ciclo de vida dos projetos. O planejamento detalhado, os requisitos bem definidos

Um projeto é um processo colaborativo que requer coordenação entre atividades, análise crítica e validação de soluções

e a elaboração de estimativas de prazo e cronograma realistas, que considerem as dependências e os recursos disponíveis, são variáveis fundamentais para uma definição sólida na fase inicial (Attarzadeh; Ow, 2008; Navarre; Schaan, 1990; PMI, 2017; 2021; Valle *et al.*, 2010; Vargas, 2009).

Em uma fase mais executória, fatores com maior complexidade do projeto, que envolvem sua estrutura e interações entre as partes, podem afetar o princípio da comunicação. Neste contexto, o uso de dimensões metodológicas pode auxiliar a equipe, evitando práticas empíricas. Da mesma forma, destacam-se ações como o monitoramento contínuo e progressivo para identificar desvios e gerar respostas rápidas e, se necessário, o gerenciamento das mudanças no escopo, com vistas a evitar retrabalho (Amorim, 2006; Attarzadeh; Ow, 2008; Navarre; Schaan, 1990; Standish Group, 1995; Turner, 2002; Valle *et al.*, 2010).

Para além dessas variáveis, o apoio da gestão para garantir recursos e suporte, e o envolvimento dos grupos de interesse para alinhamento e satisfação são essenciais. Soma-se a isso a necessidade de equipes aptas quanto às suas habilidades técnicas e em contínua formação, uma vez que a falha de integração entre os diversos processos e equipes pode comprometer todo o esforço empenhado (Attarzadeh; Ow, 2008; Navarre; Schaan, 1990; Standish Group, 1995; Vargas, 2009; Valle *et al.*, 2010).

No âmbito da gestão universitária, Prado (2017) destaca a importância da figura central do(a) gestor(a) de projetos, cuja atuação é fundamental para sustentar toda a cadeia de atividades diante dos inúmeros fatores interdependentes que permeiam o ambiente universitário. Mais do que o domínio técnico, sua capacidade de compreender reflexivamente o contexto no qual está inserido exige um processo formativo contínuo, alinhado aos desafios específicos da gestão universitária (Schneider *et al.*, 2024).

Diante do exposto, a gestão de projetos, e em especial no ambiente universitário, emerge como um processo de aperfeiçoamento constante, que exige contínua revisão das ações, alinhamento entre os sujeitos envolvidos e a adaptação às múltiplas variáveis contextuais. A busca pela eficiência no contexto de uma gestão pública precisa ir ao encontro da reflexão da realidade para que sua materialidade contribua não só como um aparato instrumental, mas como um propulsor do desenvolvimento institucional, impulsionado pelo desenvolvimento do próprio sujeito no seu processo de formação e interação com a prática da gestão universitária.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso de abordagem descritiva que incorpora uma natureza qualiquantitativa. Conforme Minayo (2002), a pesquisa qualitativa explora uma dimensão aprofundada das interações e dos fenômenos que não podem ser simplificados com a mera medição de variáveis. Portanto, junto à pesquisa quantitativa, é possível tanto medir quanto analisar dinâmicas internas do fenômeno em estudo.

Para elaboração do instrumento de coleta de informações, foi definida preliminarmente como categoria de análise o retrabalho, que se consubstanciou com os seguintes conteúdos base: os prazos, o escopo da realização do projeto, o planejamento e o envolvimento das partes interessadas. De acordo com Triviños (2001), essa definição de categoria não se restringe ao campo de investigação, mas serve como eixo orientador, possibilitando a identificação de novos fatores, aspectos de contextualização do fenômeno, no decorrer da pesquisa.

Foi elaborado um questionário com questões abertas e questões fechadas, no qual o sujeito da pesquisa teve duas opções de resposta, bem como foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, sendo duas escolhas positivas, duas negativas e uma neutra, para medir a concordância com conteúdo-base em análise.

Participaram da pesquisa 11 servidores da carreira técnico-administrativa em educação, que integram a equipe do Setor de Projetos da universidade em estudo. A pesquisa foi realizada na Plataforma Google Forms, e um link foi encaminhado aos servidores para preenchimento. A ferramenta escolhida garantiu o anonimato das respostas, e apenas os autores tiveram acesso a elas para a análise das informações coletadas.

Para a análise da frequência das respostas recebidas, foi realizada a classificação de forma qualitativa: alta, média e baixa. Ficou estabelecido que 45% ou mais das menções seriam consideradas de nível alto; entre 27% e 36%, médio; e, inferior a 27%, baixo. Por se tratar, também, de uma pesquisa qualitativa, algumas respostas estavam interligadas. Em muitos casos, um mesmo registro reflexivo continha mensagens pertencentes a mais de um conteúdo identificado.

De modo a melhor compreender qualitativamente o fenômeno em estudo, com base em Bardin (2002), foram consideradas as seguintes diretrizes:

- o impacto do conteúdo da categoria identificada sobre os resultados dos projetos: prazos, o escopo da realização do projeto, o planejamento e o envolvimento das partes interessadas;

- a frequência de um conteúdo como contribuição para determinar sua relevância. Conteúdos mencionados com alta frequência (em diversas respostas) indicaram uma percepção comum e consistente de sua criticidade; e,
- a interconectividade dos conteúdos-base. Um conteúdo é considerado altamente relevante por estar relacionado com outro tema, aumentando o impacto geral.

Após a codificação e a quantificação, as informações foram categorizadas seguindo critérios semânticos, agrupando os conteúdos da categoria em análise, de acordo com seus significados, com vistas a facilitar a identificação das relações significativas entre as respostas.

Com base na análise de conteúdo (Bardin, 2002) e na revisão da literatura, foram realizadas reflexões constituindo os resultados da pesquisa, tendo como marco o objetivo inicialmente proposto.

### **3 RESULTADOS**

O setor de projetos da área de Arquitetura e Engenharia, campo de pesquisa deste estudo, é o núcleo técnico responsável por coordenar e desenvolver os projetos de arquitetura e engenharias complementares, necessários para a implantação de infraestrutura, edificações, urbanização e paisagismo (UFSC, 2025).

A atuação do setor de projetos, considerando que se trata de uma instituição pública, além da grande relevância devido ao seu papel estratégico para a execução de obras e melhorias institucionais, traz consigo a responsabilidade com a gestão dos recursos e com o interesse coletivo. Isso requer a adoção de práticas consolidadas e reconhecidas para mitigar impactos negativos e otimizar resultados. Por outro lado, o setor busca adaptar-se às particularidades do contexto universitário com o desafio de gestar métodos já estabelecidos, em um cenário institucional que desponta com uma complexa gama de variáveis que influenciam a gestão de projetos.

O retrabalho foi uma retórica recorrente no processo de análise, sustentado pelo tempo dos prazos, pelo escopo da realização do projeto, pelo planejamento e pelo envolvimento das partes interessadas. Trata-se de um fenômeno reconhecido como uma realidade inevitável no gerenciamento de projetos, como apontado por Cooper (1994). Para o autor, o retrabalho decorre da variação dos atributos entregues, quando estes não alcançam os resultados

esperados, definindo, assim, o que precisará ser ajustado ou refeito. Quando não gerenciado, de acordo com Valente e Aires (2018), tende a impactar a eficiência e nos objetivos.

Para determinar os fatores relacionados ao retrabalho, buscou-se identificar, por meio da fala dos sujeitos da pesquisa, a ocorrência deste fenômeno em suas atividades. O resultado apresentou que 07 (sete) dos 11 servidores entrevistados relataram, total ou parcialmente, a necessidade de refazer suas tarefas. Situam o retrabalho como uma constância em sua prática laborativa.

A partir disso, de modo a aprofundar o entendimento sobre esta categoria, buscou-se verificar as dimensões que mais causam retrabalho. Os resultados, apresentados na TABELA 1 revelam uma visão complexa de que as causas possuem interrelação com elementos tanto internos quanto externos ao setor. Essa perspectiva reforça a natureza dinâmica dos projetos, os quais não operam de forma isolada e são, portanto, vulneráveis ao seu contexto. Isto é, podem sofrer influências tanto por fatores internos ao setor, como processos e ferramentas, como também por fatores externos, como a cultura institucional, disponibilidade de recursos, normativas e infraestrutura existente (PMI, 2017; 2021).

TABELA 1- O retrabalho acontece por fatores internos, externos ou ambos

| <b>Categoria</b>            | <b>Total de Respostas</b> |
|-----------------------------|---------------------------|
| Fatores Internos            | 01                        |
| Fatores Externos            | 03                        |
| Fatores Internos e Externos | 07                        |

FONTE: Os autores (2026)

Os sujeitos da pesquisa evidenciaram que os desafios mais significativos que levam ao retrabalho relacionam-se às questões de falta de padronização e de metodologia de trabalho; às mudanças de escopo e de prioridades; à falta de uma gestão da informação, seguida de problemas de comunicação/integração; aos conflitos de interesse; e, às alterações de normativas. Esses temas abrangem tanto fatores internos ao setor de projetos quanto externos.

### 3.1 FALTA DE PADRONIZAÇÃO E METODOLOGIA DE TRABALHO

A falta de padronização e metodologia de trabalho reflete nos prazos, no escopo da realização do projeto e no planejamento. Esse problema emergiu como fator de maior evidência para a realização do retrabalho. Embora a média

de frequência seja de 44% de menções, sua intensidade é considerada alta devido ao seu impacto sistêmico no ciclo de vida dos projetos. A carência de princípios metodológicos demonstra que não há base sólida que sistematize as práticas, impedindo que haja padronização e entendimento compartilhado na equipe (PMI, 2017; 2021). A evidência de seu alto impacto pode ser observada na fala do Entrevistado 01, que atribui o retrabalho a “diferentes metodologias de trabalho entre profissionais de diferentes áreas de conhecimento”. Para Amorim (2006), a metodologia é uma abordagem essencial, com vistas à consistência e ao padrão do trabalho, por meio da aplicação estruturada e sistemática de processos, métodos e ferramentas. Esta prática contribui para domínios de desempenho e princípios do gerenciamento de projetos (PMI, 2021).

O planejamento e a integração de todas as etapas de realização do projeto são dimensões fundantes para dirimir o retrabalho. Destacamos a fala do Entrevistado 02 “[...] sistema linear de trabalho, em que a compatibilização acaba ficando para o final, faz com que exista retrabalho no estágio mais avançado do projeto”.

Também foi potencializado pelos entrevistados que o software utilizado pela equipe seria, de certo modo, ultrapassado, o que indica que há necessidade de definir princípios metodológicos e no modo de realizar o planejamento. Resgatando Amorim (2006), nenhuma tecnologia, por mais avançada que seja, substitui uma boa liderança. O produto é uma ferramenta que precisa de um guia e de uma cultura instalada que possibilite integração e comunicação entre suas partes. Neste contexto, destacamos a importância da formação do gestor e a necessidade de formação da equipe para a execução das atividades relativas à gestão de projetos, no que tange aos princípios metodológicos e ao planejamento para a realização do projeto.

### 3.2 MUDANÇAS DE ESCOPO E DE PRIORIDADES

A mudança de escopo e de prioridades fortalece a carência de planejamento e de um caminho metodológico previamente devido, gerando o retrabalho. Este ponto de análise teve uma média de alta frequência, com 44% de menções e com alta intensidade. A percepção da ausência de uma efetiva gestão de projetos é apontada por diversas falas, como “Mudança de escopo durante o projeto” (Entrevistado 03); “Mudança constante de prioridades” (Entrevistado 04); e, “Alterações na necessidade do usuário final” (Entrevistado 05), o que indica um sentimento de instabilidade e incerteza no processo da gestão de projetos.

Autores como Valle *et al.* (2010) e Borges e Carvalho (2015) alertam que mudanças no escopo do projeto impactam diretamente no cronograma e nos custos, e podem demonstrar, muitas vezes, uma falta de planejamento, que é um elemento prioritário na gestão.

Embora as incertezas façam parte dos projetos (Valente; Aires, 2018), a boa prática, segundo Turner (2002), reside em estabelecer uma linha de base e um processo formal para gerenciar qualquer alteração. As mudanças constantes do escopo durante o projeto, relatada pelos entrevistados, potencializa um forte alerta em relação aos impactos destas, no gerenciamento e finalização dos projetos. Na entrega realizada, na satisfação dos trabalhadores envolvidos em todo o processo. Impacta diretamente no processo da gestão.

### 3.3 FALTA DE UMA GESTÃO DE INFORMAÇÃO, SEGUIDA DE PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO/ INTEGRAÇÃO

Informação, comunicação e integração foram outro ponto que emergiu das respostas dos entrevistados, sendo uma média de frequência com 44% de menções, mas com alta intensidade, pois é um problema central, que ocorre entre as partes interessadas (interna e externa ao setor de projetos). Destacamos a fala do Entrevistado 01: “Falta de comunicação [...] entre profissionais de diferentes áreas de conhecimento”.

Essa lacuna na comunicação manifesta-se por meio de problemas cotidianos que geram retrabalho. Para o Entrevistado 05 cita a “mudança de solução adotada por outra especialidade” como uma consequência direta da falta de integração entre as partes, o que gera a necessidade de as equipes revisarem seu trabalho, muitas vezes refazendo etapas previamente desenvolvidas e acordadas. Para os entrevistados, a falta de uma gestão de informação ultrapassa os desafios internos do setor, ampliando-se para a interlocução com os pares externos, o que reflete nas alterações dos prazos de entrega e no resultado do produto requerido pelo usuário.

Os entrevistados enfatizam que a rede relacional dentro do ciclo de vida dos projetos é grande e complexa e, em uma universidade pública, se destaca ainda mais por trazer impactos sociais atrelados ao seu funcionamento. A comunicação e a gestão da informação associada ao planejamento e aos princípios metodológicos são algumas das dimensões para uma eficiente gestão de projetos, pois, como destaca Borges e Carvalho (2015), o gerenciamento inadequado das partes interessadas impacta diretamente no sucesso do produto final.

Neste contexto, quanto maior a familiaridade dos usuários com o projeto, por meio de canais de informação e comunicação, buscando o contínuo envolvimento das partes interessadas, maior será a probabilidade de aceitação e comprometimento entre as partes. A gestão de projetos é um processo interativo de planejamento, de princípios metodológicos e de gestão da informação e comunicação.

A gestão da informação de forma transversal e integrada aos princípios e aos domínios da gestão de projetos possibilita a robustez das definições e a clareza contínua do processo de gestão, proporcionando subsídios às decisões e assegurando a definição das etapas subsequentes (PMI, 2017; 2021). A gestão da informação é transversal ao processo de comunicação, de integração e de mediação dos conflitos de interesses.

### 3.4 CONFLITO DE INTERESSES

O tema conflito de interesse, embora de média frequência na pesquisa, com 33% de menções, possui alta relevância por apresentar uma questão crucial na gestão de projetos: a relação interpessoal.

Os Entrevistados deixam claro a necessidade de gerenciar os interesses das partes envolvidas, no intuito de minimizar grandes impactos com relação ao retrabalho, fatores apontados nas falas como: “politicagem” (Entrevistado 08); “mudança constante de prioridades das gestões da universidade” (Entrevistados 04); e, “alterações da necessidade do usuário final” (Entrevistado 05).

No contexto de uma instituição pública, como a universidade, a gestão de projetos lida com uma série de partes envolvidas, passando pelo requerente, a gestão, os órgãos governamentais, os órgãos de controle, entre outros que, muitas vezes, apresentam interesses antagônicos em relação ao desenvolvimento e à execução do projeto.

O que os relatos dos entrevistados descrevem como retrabalho, advindo de alterações de interesses externos ao setor, ilustra, na prática, possíveis falhas no gerenciamento dos interesses pela falta de gestão, de comunicação e de informação. A ausência de manutenção de um fluxo de informações constante e planejado entre as visões que compõem a rede relacional impacta em todo o ciclo de vida do projeto, desde a definição do escopo até a entrega final, e a constante reexecução das tarefas gera impactos no prazo e nos demais elementos da cadeia de desenvolvimento do projeto (Attarzadeh; Ow, 2008; Navarre; Schaan, 1990; PMI, 2017; 2021).

**A gestão da informação de forma transversal e integrada aos princípios e aos domínios da gestão de projetos possibilita a robustez das definições e a clareza contínua do processo de gestão**

Outro ponto importante ressaltado na fala dos Entrevistados é o impacto da gestão. De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2017; 2021) e Navarre e Schaan (1990), a relevância do envolvimento da gestão tem a capacidade de assegurar o alinhamento do projeto com os objetivos institucionais, além da viabilidade de recursos. Ao passo em que o fator político-institucional no gerenciamento dos projetos desvela que o êxito dessa atividade nem sempre está ligado à competência técnica das equipes, mas à necessidade de adaptação frente a um ambiente institucional por vezes volátil.

Portanto, conhecer as partes interessadas envolvidas no projeto e comunicar-se com elas, desvelando relações existentes ao longo do seu desenvolvimento, com vistas a um processo com menos retrabalho, potencialmente poderá constituir-se em relações interpessoais mais construtivas, que possam viabilizar o atendimento de expectativas.

### 3.5 ALTERAÇÕES DE NORMATIVAS

As alterações de normativas foram evidenciadas pelos entrevistados, bem como o acesso ao conhecimento sobre as diretrizes normativas que consubstanciam a gestão de projetos. Com uma média de intensidade e menções de 22%, há um impacto na prática dos entrevistados diante das mudanças regulatórias ou do desconhecimento destas, o que podem refletir no andamento dos projetos, sendo um fator diretamente dependente da gestão de informação e de conhecimento.

A relevância do conhecimento acerca das etapas formais de aprovação dos projetos é respaldada pela Norma Técnica Brasileira, a qual estabelece de forma explícita esta etapa como parte integrante da gestão do processo. O projeto necessita passar pela análise das autoridades competentes, com base nas exigências legais (municipais, estaduais e federais), de forma a obter licença para construir (ABNT, 2017).

A partir do olhar dos entrevistados, destacamos a fala do Entrevistado 01: “Desconhecimento de etapas que serão necessárias ao longo do projeto, por exemplo, aprovação em diferentes instâncias da [instituição] ou do município”. O desconhecimento do fluxo delimitado pela legislação e suas alterações revela que a ausência de compreensão prévia sobre o fluxo de aprovações e exigências institucionais compromete a previsibilidade do escopo e favorece a ocorrência de retrabalho. Neste contexto, os entrevistados demonstram uma fragilidade no processo da gestão de projetos, pois, ao desconhecer tais etapas, há possibilidades concretas de comprometer a obra durante sua execução, o

que poderia ensejar prejuízo financeiro à Instituição, por aumento de prazos e/ou paralisação da obra.

Por outro lado, a frequência das “atualizações de normativas” (Entrevistado 05) evidencia como os fatores externos podem impactar significativamente o andamento dos projetos. Tais elementos, ligados a normas e regulamentações, são restrições externas que não estão sob o controle da equipe, mas que direcionam e limitam sua atuação (PMI, 2017; 2021).

No contexto da gestão universitária, o modelo de governança altamente burocrático e formalista resulta em um controle extremo voltado ao cumprimento de requisitos legais. Por este motivo, conhecer as normativas que fundamentam a prática deste trabalhador é um elemento importante do seu processo formativo. Todavia, é importante ponderar que instituições públicas têm, por força de lei, a obrigação de certas determinações como garantia do interesse público em função da origem dos recursos. No entanto, Pinto (2008) alerta para o balanceamento deste rigor normativo, de modo que ele não sufoque e seja fonte de morosidade no ambiente público.

O retrabalho no setor estudado aparece não como um evento isolado, mas como reflexo de inúmeros desafios sistêmicos, relacionais e institucionais, em que a falta de princípios metodológicos gera fragilidades no processo da gestão. Isso revela, quiçá, a necessidade de implementar estratégias que busquem melhorias no processo, no desempenho e na integração, perpassando pela formação do gestor e da equipe de trabalho.

## **CONCLUSÃO**

Resgatando o objetivo inicialmente proposto, de compreender os fatores que interferem na gestão de projetos, por meio do olhar dos servidores de um setor de Projetos de Arquitetura e Engenharia de uma Universidade Federal do sul do País, é possível pontuar que a falta de padronização e de princípios metodológicos, as mudanças de escopo e de prioridades, a falta de uma gestão da informação seguidas de problemas de comunicação/integração, os conflitos de interesses e as alterações de normativas são variáveis que geram retrabalho, fragilizando o processo da gestão de projetos.

No contexto da gestão universitária, os prazos, o escopo da realização do projeto, o planejamento com fundamento metodológico e o envolvimento das partes interessadas convergentes na busca de um mesmo fim são fundamentos que materializam a gestão de projetos. A falta destes gera fragilidade no

processo da gestão, que se reflete em ações de retrabalho. A formação do gestor e a formação da equipe para este fim são condições essenciais, quando se busca a eficiência e resultados concretos na gestão de projetos.

Essa formação não estanque, dissociada de uma realidade concreta; deve ser, sim, o resultado do pensamento e da consciência, fundamentada na legislação vigente e nas diretrizes da política institucional, como um processo contínuo diante da diversidade que constitui o tônus da universidade pública.

O retrabalho no processo da gestão dos projetos impacta no dinamismo do setor, que transcende o âmbito operacional. Reflete-se na dimensão humana, por um lado, com a desmotivação da equipe e a sobrecarga de trabalho e, na dimensão institucional, por outro lado, ao comprometer a percepção da comunidade universitária frente à competência do setor, potencializando a insatisfação.

Neste contexto, a formação do gestor com vistas a compreender esta realidade é crucial na articulação com a equipe, mediando grupos relacionais de interesses diversos que constituem o estado da arte dos projetos. Garantir que as atividades de projetos estejam alinhadas aos objetivos institucionais, possibilitando o gerenciamento de informações fidedignas e alimentando os fluxos de comunicação, são ações que quiçá possam dirimir o retrabalho e os impactos de incertezas na gestão dos projetos.

De modo a pensar em melhorias para os desafios identificados, a presente pesquisa aponta também para a necessidade de adoção de princípios metodológicos, adaptados ao contexto universitário, para quiçá superar a fragilidade do uso empírico de conhecimento da gestão. Estruturas como o Guia PMBOK (PMI, 2017; 2021), por exemplo, podem oferecer uma base para planejar e gerenciar projetos, com ênfase em áreas como comunicação, integração e gestão dos grupos envolvidos, que foram identificadas como críticas neste estudo. Esta abordagem tem possibilidade de ensejar organização e padronização para o fluxo de atividades, fortalecendo a comunicação e a interação entre as equipes, o gestor e a comunidade externa interessada.

Todavia, estamos em uma universidade pública; sua realidade, seus desafios, possibilidades e limitações necessitam ser conhecidos, desvelados e socializados com a equipe de projetos. Fortalecer a profissionalização da gestão, que vai além dos conhecimentos técnicos da área, quiçá possa ser um caminho para suplantar as fragilidades do processo da gestão de projetos da universidade em estudo. Fortalecer a gestão universitária, por meio da formação dos gestores e das equipes, surge como uma possibilidade concreta de melhores condições de vida e de trabalho aos servidores envolvidos na gestão de projetos.

**O retrabalho no processo da gestão dos projetos impacta no dinamismo do setor, que transcende o âmbito operacional**

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. O que é gerenciamento de projetos. **PONTOGP**, [s.l.], 2006. Disponível em: <http://pontogp.wordpress.com/gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em: 15 set. 2024.
- ABNT. **NBR 16636-1**: Elaboração e desenvolvimento de serviços técnicos especializados de projetos arquitetônicos e urbanísticos. Parte 1: Diretrizes e Terminologia. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2017.
- ATTARZADEH, I.; OW, S. H. Project management practices: the criteria for success or failure. **Communications of the IBIMA**, [s.l.], v. 1, p. 234-241, 2008. Disponível em: <https://ibimapublishing.com/articles/CIBIMA/2008/149039/149039.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.
- BALDRIDGE, J. V. *et al.* **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BASTO, P. E. de A.; LORDSLEEM JUNIOR, A. C. Ensino de BIM em curso de graduação em engenharia civil em uma universidade dos EUA: estudo de caso. **Ambiente Construído**, [s.l.], v. 16, n. 4, p. 45–61, 2016. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade;www.scielo.br/index.php/ambienteconstruido/article/view/64069>. Acesso em: 24 set. 2024.
- BORGES, J. G.; CARVALHO, M. M. de. Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders. **Production**, [s.l.], v. 25, n. 1, p. 232-253, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-65132014005000019>. Acesso em: 12 set. 2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 set. 2024.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de abril de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 6 abr. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em: 10 set. 2024.
- CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, [s.l.], n. 24, p. 5-15, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf>. Acesso em: 07 jan. 2025.

- COOPER, K. The \$2,000 hour: How managers influence project performance through the rework cycle. **Project Management Journal**, [s.l.], v. 25, p. 11-24, 1994. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/291902081\\_The\\_2000\\_hour\\_How\\_managers\\_influence\\_project\\_performance\\_through\\_the\\_rework\\_cycle](https://www.researchgate.net/publication/291902081_The_2000_hour_How_managers_influence_project_performance_through_the_rework_cycle). Acesso em: 12 set 2024.
- DEWIT, A. Measurement of project success. **International Journal of Project Management**, [s.l.], v. 6, n. 3, p. 164-170, 1988. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9). Acesso em: 25 ago. 2024.
- GARAY, R. **Gerenciamento de Projetos**. (Cursos em Livros). [s.l.]: 36Linhas, 2015.
- JORDÃO, R. V. D. *et al.* Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 22, p. 280–294, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/ZhvBgmDSvHzbwf3HLgzJ3L/>. Acessado em: 28 ago.2024.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle**. São Paulo: Blucher, 2015. ISBN 9788521208419. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2125347&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 25 ago. 2024.
- MELHADO, S. B. **Gestão, cooperação e integração para um novo modelo voltado à qualidade do processo de projeto na construção de edifícios**. 2002. 255 p. Tese (Livre Docência em Tecnologia de Processos Construtivos)- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001257635>. Acesso em: 03 set. 2024.
- MEYER JR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 46, n. 1, p. 49–70, fev. 2012. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7075>. Acesso em: 05 set. 2024.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- NAVARRÉ, C. e SCHAAN, J. Design of project management systems from top management's perspective. **Project Management Journal**, [s.l.], v. 21, n. 2, p. 19-27, 1990. Disponível em: <https://www.wcu.edu/pmi/1996/J90JUN19.PDF>. Acesso em: 10 set. 2024.
- PINTO, A. G. G. Os Princípios mais Relevantes do Direito Administrativo. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 42, p. 130-141, 2008. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/54162>. Acesso em: 04 set. 2024.
- Project Management Institute (PMI). **Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

Project Management Institute (PMI). **Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

PRADO, D.; LADEIRA, F. **Planejamento e controle de projetos**. 8. ed. Nova Lima, MG: Falconi, 2014.

PRADO, D. Gestão de projetos: o que é necessário para atingir resultados mais assertivos. **Revista O Papel**, São Paulo, 2017. Disponível em: [http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1510606002\\_24ff8196ef8eb389a7024da9bf462307\\_951504973.pdf](http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1510606002_24ff8196ef8eb389a7024da9bf462307_951504973.pdf). Acesso em: 20 ago. 2024.

SCHNEIDER, M. A., BÚRIGO, C. C. D., GONÇALVES, M. F. de C. P. Do Compromisso Político à Competência Técnica: A Formação dos Gestores no Contexto da Gestão Universitária. **Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 7, n. 1, p. 1 – 19, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2526629285553>. Acesso em: 04 abr. 2025.

STANDISH GROUP INTERNATIONAL. **CHAOS Summary 1995**. Boston: Standish Group International, 1995. Disponível em: <https://www.csus.edu/indiv/r/rengstorffj/obe152-spring02/articles/standishchaos.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

TAKEI, Á. **Elaboração e gestão de projetos**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Canoas: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

TURNER, R. Managing Quality. In: TURNER, R.; SIMISTER, S. J. (Ed.). **Handbook of project management**. Aldershot: Gower, 2002.

UFSC. **Departamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia**: COPAE: Coordenadoria de projetos de arquitetura e engenharia. Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://dpae.ufsc.br/copae/>. Acesso em: 24 nov. 2025.

VALLE, A. B. do *et al.* **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

VALENTE, A. C. da C.; AIRES, V. M. **Gestão de Projetos e Lean Construction: Uma Abordagem Prática e Integrada**. Curitiba: Appris, 2018.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos**. 7. ed. [s.l.]: Brasport, 2009.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é universidade**. São Paulo: Brasiliense, 2017.