

GESTÃO DE PROJETOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

VITOR DO NASCIMENTO DA SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina

vitor.vns@gmail.com

PEDRO ANTÔNIO DE MELO

Universidade Federal de Santa Catarina

pedro.inpeau@gmail.com

MAURÍCIO RISSI

Universidade Federal de Santa Catarina

mauricio.rissi@ufsc.br

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo realizar uma análise bibliométrica sobre a gestão de projetos associada à gestão estratégica universitária. Como metodologia utilizou-se o estudo bibliométrico. Adotaram-se os eixos temáticos “gestão estratégica”, “gestão universitária” e “gestão de projetos” e foram selecionados 13 artigos que compuseram o portfólio bibliográfico. Foram analisadas as principais temáticas abordadas, as palavras-chave predominantes, os métodos de pesquisa aplicados, os periódicos utilizados, o reconhecimento científico dos artigos, os autores e as referências bibliográficas mais frequentes. Os resultados demonstram que o método de pesquisa mais aplicado nos artigos do portfólio é o estudo de caso e que as temáticas mais abordadas são “gestão de tipos de projetos específicos” e “implantação de escritórios de projetos”. O estudo também apresenta os principais periódicos utilizados e as instituições de origem dos autores do portfólio. Por fim, a análise das referências bibliográficas identifica que se destacam autores *Project Management Institute (PMI)*, Mintzberg, Carvalho M. & Rabechini Jr. R., e Kerzner.

Palavras chave: Gestão estratégica. Gestão universitária. Gestão de projetos. Bibliometria.

1. INTRODUÇÃO

A definição de estratégias e a elaboração de um planejamento são necessidades que se impõe às organizações e interferem diretamente nos seus resultados. Ressalta-se, conforme Beppler & Pereira (2013), que é no momento da implantação que a organização passa a colher os resultados e a praticar o processo do planejamento. Pereira (2010) alerta que a elaboração de um planejamento estratégico é diferente da implantação e que é na implantação que as dificuldades aparecem. Especificamente sobre o planejamento em IES, Machado (2008) enfatiza que um dos momentos mais críticos de todo o processo de planejamento estratégico é a implementação.

O Project Management Institute (PMI), no Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK) apresenta que “Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização” (PMI, 2013, p.10). Barcauí (2004) afirma que a condução eficiente de projetos pode ser o caminho para que as organizações alcancem seus objetivos estratégicos e uma melhor eficiência e eficácia na gestão.

Percebe-se, portanto, que a gestão de projetos é um instrumento para que as organizações coloquem em prática as suas estratégias. Neste sentido, questiona-se se existem estudos específicos sobre a gestão de projetos associados à gestão estratégica universitária.

Diante disso, este estudo tem por objetivo realizar uma análise bibliométrica sobre a gestão de projetos associada à gestão estratégica universitária. Para isso, foi composto um portfólio de publicações, selecionadas da base de dados da Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc), a qual possui mais de 1200 (mil e duzentas) revistas científicas cadastradas e cerca de 600.000 (seiscentos) mil artigos (REDALYC, 2018).

A composição do portfólio foi feita considerando os temas: gestão estratégica, gestão universitária e gestão de projetos. Pretende-se identificar as seguintes características do portfólio selecionado: a) as temáticas mais abordadas b) as palavras-chave mais frequentes c) os métodos de pesquisa mais aplicados d) a relevância dos periódicos; e) o reconhecimento científico; f) os principais autores do portfólio e g) as referências bibliográficas que mais se destacam.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo estratégia, segundo Kich e Pereira (2011), está relacionado às ações estabelecidas para alcançar os objetivos da organização. Oliveira (2010; p.185) define estratégia “como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de forma diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos”.

As estratégias e seus resultados estão intimamente relacionadas ao planejamento da organização que, de acordo com Beppler e Pereira (2013), corresponde ao processo formalizado para gerar resultados. Segundo os autores, a partir da associação de estratégia e planejamento, tem-se o conceito “planejamento estratégico”, que segundo Oliveira (2010), é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, os objetivos de longo prazo e as ações para alcança-los.

No âmbito da gestão universitária, Silva (2013) relata que, nas instituições de ensino superior, a elaboração do planejamento estratégico está relacionada a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Em muitas instituições o PDI parte de um processo de

planejamento mais amplo. Em outras, que não tem a prática de planejamento estratégico, a elaboração do PDI torna-se o próprio planejamento.

Os autores supramencionados relacionam a formulação das estratégias e do planejamento à obtenção dos resultados das organizações. Contudo, apenas a elaboração e a existência do planejamento estratégico definido são insuficientes, pois é na fase de execução do que foi planejado que as ações efetivamente geram os resultados almejados. Diante disso, torna-se fundamental utilizar-se de mecanismos que contribuam para o sucesso na implantação do planejamento.

PMI (2013) e Barcauí (2014), afirmam que a gestão de projetos poder ser utilizada como um elo entre as estratégias formuladas e os resultados alcançados. Nessa perspectiva, o gerenciamento de projetos pode ser visto como um instrumento para a implantação da estratégia. Segundo Oliveira (2010; p.220). “A estratégia vai estabelecer ‘o que vai ser feito’ para se chegar a situação desejada (objetivos, desafios e metas); o projeto vai explicar ‘o como’ atuar e operacionalizar ações para realizar a decisão estratégicas”. São nos projetos que serão alocados e gerenciados recursos para o alcance das estratégias estabelecidas. Os projetos são, portanto, meio para se atingir as estratégias organizacionais.

3. METODOLOGIA

Nesta seção descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa.

Trata-se de um estudo bibliométrico, que, segundo Freire (2013, p. 39), “é uma técnica para avaliar e medir os resultados de uma pesquisa bibliográfica sobre uma determinada questão de pesquisa”. Segundo a autora, este tipo de estudo é utilizado como ferramenta para mapear e gerar indicadores da gestão da informação e do conhecimento.

Delimita-se a pesquisa nos artigos científicos, publicados em periódicos indexados na base de dados *Redalyc*, nos temas “gestão estratégica”, “gestão universitária”, e “gestão de projetos”, conforme parâmetros que serão descritos na próxima seção.

A coleta de dados foi realizada em 12 de junho de 2018 no sítio eletrônico da base de dados supracitada e a seleção dos artigos foi feita utilizando-se três eixos temáticos: a) gestão estratégica, b) gestão universitária e c) gestão de projetos.

Com o intuito de aplicar um filtro para a coleta dos possíveis artigos na base de dados, foram definidos descritores relacionados a cada um dos eixos:

- a) Eixo 1: Estratégia.
- b) Eixo 2: Universidades, Instituições de Ensino Superior.
- c) Eixo 3: Gestão de Projetos, Gerenciamento de Projetos, Escritório de Projetos, PMBOK.

Posteriormente, todos os descritores dos diferentes eixos foram associados com o operador booleano “AND”, nas diferentes combinações, listadas a seguir:

- Estratégia AND universidades AND gestão de projetos
- Estratégia AND universidades AND gerenciamento de projetos
- Estratégia AND universidades AND PMBOK
- Estratégia AND universidades AND escritório de projetos
- Estratégia AND Instituições de ensino superior AND gestão de projetos
- Estratégia AND Instituições de ensino superior AND gerenciamento de projetos
- Estratégia AND Instituições de ensino superior AND PMBOK
- Estratégia AND Instituições de ensino superior AND escritório de projetos

Realizando-se a consulta na base de dados com as combinações acima, a pesquisa localizou 1097 ocorrências. Primeiramente buscou-se identificar as ocorrências duplicas e,

nesta verificação, foram removidas 343 ocorrências repetidas. Restaram 754 artigos que deveriam ser analisados a fim de compor o portfólio bibliográfico.

Iniciou-se a primeira triagem, que consistiu na análise dos títulos dos documentos, com o objetivo identificar as publicações cujo título não estava aderente ao tema da pesquisa. Ao final da análise, foram descartados 708 artigos e permaneceram 46 artigos.

Na segunda etapa da seleção, além do título, buscou-se verificar a aderência das publicações com o tema da pesquisa por meio da leitura do resumo dos artigos. Com isso, foram desconsiderados 33 artigos e, por fim, permaneceram 13 artigos, que compuseram o portfólio bibliográfico, listado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Portfólio Bibliográfico

Artigo	Ano	Autores	Periódico
A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos.	2013	José da Assunção Moutinho, Claudia Terezinha Kniess, Roque Rabechini Júnior.	Gestão & Regionalidade.
A Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: Uma iniciativa inovadora na Gestão Pública Sul-Mato-Grossense.	2015	Vera Lucia Lescano de Almeida, Guilherme A. da Silva Maia, Eleuza Ferreira Lima.	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL.
Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades brasileiras.	2014	Júlio Eduardo Ornelas Silva, Daniel Kurten Seemann, Michelle Bianchini de Melo, Cláudio José Amante, Alexandre Moraes Ramos, Gabriela Tavares da Silva.	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL.
Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias.	2013	Cláudia Fabiana Gohr, Luciano Costa Santos, Ângela Watte Schwingel, Edson Talamini.	Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria.
Gestão sistêmica de projetos em uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento.	2010	Lúcia Helena de Oliveira, Antonio P. Del'Arco Junior, Nestor Brandão Neto.	<i>Journal of Aerospace Technology and Management.</i>
<i>Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo.</i>	2015	Armando Terribili Filho, Ana Clara Bortoleto Nery, Ana Laura Bentancor.	REXE. <i>Revista de Estudios y Experiencias en Educación.</i>
Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional.	2012	Gislaine Cristina dos S. Teixeira, Emerson Antonio Maccari, Cláudia Terezinha Kniess.	Revista de Gestão e Secretariado.
Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior: estudo de caso em uma universidade privada.	2016	Eduardo Vimercati, Leandro Alves Patah.	Revista de Gestão e Secretariado.
<i>Modelo de gestión de proyectos de la Universidad Eafit aplicados al sistema general de regalías en ciencia, tecnología e innovación.</i>	2016	Carlos López Cañas, Ángela Sánchez Gómez, Ricardo Daniel Pardo, Sergio Zapata Aristizábal.	<i>Revista Ciencias Estratégicas.</i>
O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais.	2012	Djair Picchiali.	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL.
O uso da gestão de projetos para a implantação de uma gestão da informação, integrada e participativa: a experiência da coordenadoria de educação aberta e a distância da Universidade Federal de Viçosa-MG.	2012	Leo Jaime Ribeiro Faria, Telma Regina da Costa, Guimarães Barbosa.	Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL.

Processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos.	2010	Daniela Martins Diniz, José Marcio de Castro.	Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria.
Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma instituição federal de ensino.	2016	Rafael Rodrigues Silva, Maria Rafaela S. Teixeira, Flavia Tatiane R. de Lima Rodrigues.	Revista de Gestão e Secretariado.

Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se que o portfólio é composto por 13 publicações realizadas entre os anos de 2010 e 2016, mesmo sem ter sido estabelecido recorte temporal, produzidas por um total de 38 autores diferentes.

4. RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados e a análise dos dados. Foram analisados os seguintes aspectos: a) as temáticas mais abordadas b) as palavras-chave mais frequentes c) os métodos de pesquisa mais aplicados d) a relevância dos periódicos; e) o reconhecimento científico; f) os principais autores do portfólio e g) as referências bibliográficas que mais se destacam. A análise foi realizada com base nos 13 artigos e nas 301 referências bibliográficas do portfólio.

4.1 TEMÁTICAS ABORDADAS NOS ARTIGOS

Analisaram-se as temáticas abordadas pelos artigos e identificou-se 31% (4 artigos) abordaram a temática “implantação de escritórios de projetos”. Os demais artigos apresentaram temáticas específicas como gestão de projetos culturais, gestão de projetos de evento educacional, gestão de projetos de extensão, entre outras. A tabela a seguir apresenta a distribuição das temáticas abordadas.

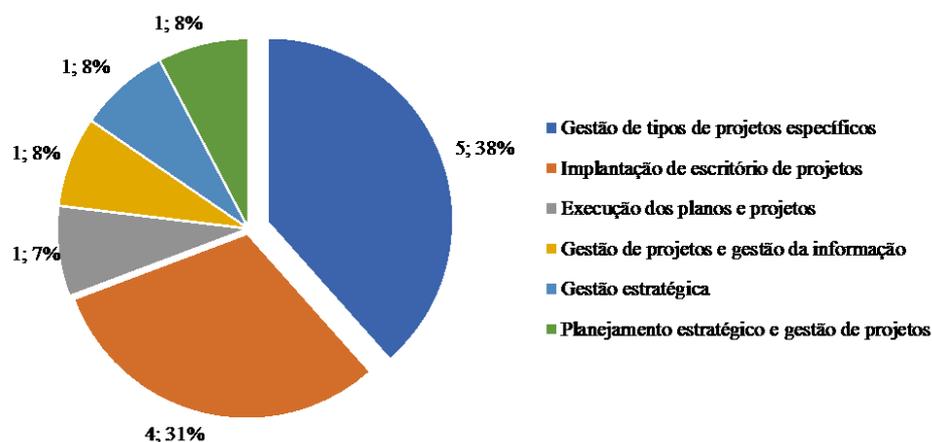
Tabela 1 – Temáticas abordadas pelos artigos

Temática	Ocorrência	Percentual
Implantação de escritório de projetos	4	31%
Gestão de projetos de inovação ou pesquisa e desenvolvimento	2	15%
Execução dos planos e projetos	1	8%
Gestão de projeto de evento educacional	1	8%
Gestão de projetos culturais	1	8%
Gestão de projetos de extensão	1	8%
Gestão de projetos e gestão da informação	1	8%
Gestão Estratégica	1	8%
Planejamento estratégico e gestão de projetos	1	8%
Total de ocorrências	13	100%

Fonte: elaborado pelos autores

Ao se agrupar os artigos que analisaram a gestão de projetos específicos (projetos de pesquisa, projetos de extensão, projeto de eventos educacional e projetos culturais), pode-se compor a temática “gestão de tipos de projetos específicos”. Esta pode ser considerada a temática mais abordada no portfólio (5 dos artigos), conforme gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Principais temáticas abordadas



Fonte: elaborado pelos autores

Mediante ao exposto, podemos identificar dois principais temas abordados: a) Gestão de tipos de projetos específicos (38%) e b) Implantação de escritório de projetos (31%).

O tema mais abordado está voltado para as questões relacionadas à gestão de um tipo, sem necessariamente associar a gestão desses projetos às estratégias e ao planejamento da organização. Por outro lado, a segunda temática mais abordada (implantação de escritório de projetos) tende a estar mais associada à estratégia organizacional, uma vez que analisa as estruturas e os processos de gerenciamentos dos projetos da instituição, sem se limitar a análise de um tipo de projeto específico.

Portanto, é possível afirmar que, no portfólio analisado, os estudos estão mais voltados à gestão de projetos isolados do que à gestão dos projetos na perspectiva da gestão estratégica.

O quadro abaixo apresenta as temáticas e um resumo dos artigos relacionados a cada temática.

Quadro 2 – Resumo das temáticas abordadas pelos artigos

Temática: Gestão de tipos de projetos específicos	
Artigo	Resumo da temática abordada
Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias.	“Descrever as práticas de gestão de projetos de eventos culturais adotadas pela Coordenadoria de Cultura (COC) de uma universidade pública federal, identificando pontos críticos e fornecendo base para a elaboração de uma metodologia específica para a organização pesquisada” (GOHR, SANTOS, SHWINGEL, TALAMINI; 2013, p.511).
<i>Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo.</i>	“Apresentar os resultados de uma pesquisa exploratória sobre práticas de gerenciamento de projetos em instituições de ensino da cidade de São Paulo, Brasil” (TERRIBILI FILHO, NERY, BETANCOR; 2015, p. 85).
Gestão sistêmica de projetos em uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento.	O estudo “descreve o processo de gestão de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de uma instituição pública de pesquisa do setor aeroespacial” (OLIVEIRA, DEL’ARCO JR, BRANDÃO NETO; 2010, p. 83).
Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional.	“Analisar os impactos do uso de técnicas simplificadas de gestão de projetos na operação acadêmica de uma <i>startup</i> educacional, mais especificamente na organização de um evento” (TEIXEIRA, MACCARI, KNISS; 2012, p. 68).
Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma instituição federal de ensino.	“Analisar a gestão dos projetos de extensão de uma instituição federal de ensino” (SILVA, TEIXEIRA, RODRIGUES; 2016, p. 151).
Temática: Implantação de escritório de projetos	
A Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: Uma iniciativa inovadora	“Importância da criação de um Escritório de Projetos (PMO) em uma universidade pública como elemento eficaz na tomada de decisão dos processos administrativos”. (ALMEIDA, MAIA E

na Gestão Pública Sul-Mato-Grossense.	LIMA; 2015, p. 39).
A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos.	“Como o ambiente público de P&D pode influenciar a definição e classificação do modelo de um Escritório de Gerenciamento de Projeto nas universidades públicas brasileiras” (MOUTINHO, KNISS, RABECHINI; 2013, p.35).
Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior: estudo de caso em uma universidade privada.	“Analisar a relação entre a unidade de análise IES, PMO, implantação de PMO e propor um plano de implantação de PMO em IES” (VIMECARTI, PATAH; 2016, p. 86).
<i>Modelo de gestión de proyectos de la Universidad Eafit aplicados al sistema general de regalías en ciencia, tecnología e innovación.</i>	Apresenta-se a “experiência da Universidade Eafit no desenho de um modelo de Escritórios de Gestão de Projetos (PMO) e os resultados parciais em sua implementação na execução de dois programas”. (CAÑAS, GÓMEZ, PARDO, ARISTIZÁBAL; 2016, p. 273).
Temática: Execução de planos e projetos	
O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais.	“Analisar os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDIs) e Projetos Pedagógicos Institucionais (PPIs) de Universidades Públicas selecionadas. Buscou-se realizar uma análise gerencial e organizacional dos processos presentes, necessários na execução dos planos e projetos” (PICCHIAI, 2012, p. 26).
Temática: Gestão de projetos e gestão da informação	
O uso da gestão de projetos para a implantação de uma gestão da informação. integrada e participativa: a experiência da coordenadoria de educação aberta e a distância da Universidade Federal de Viçosa-MG.	“Implementação da gestão da informação na Coordenadoria de Educação Aberta e a Distância da Universidade Federal de Viçosa (CEAD-UFV), seguindo a metodologia de gerenciamento de projetos com base numa modificação do dotProject, um software livre de código aberto” (FARIA, BARBOSA; 2012, p.79).
Temática: Planejamento estratégico e gestão de projetos	
Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades brasileiras.	“Verificar se a construção dos planejamentos estratégicos de universidades federais brasileiras apresenta características da administração de projetos” (ORNELAS, KURTEN, MELO, AMANTE, RAMOS, SILVA; 2014, p. 94).
Temática: Gestão estratégica	
Processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos.	“Descrever e compreender como a Gestão Estratégica (GE) é desenhada, implementada e monitorada em universidades privadas” (DINIZ, CASTRO; 2010, p. 311).

Fonte: elaborado pelos autores

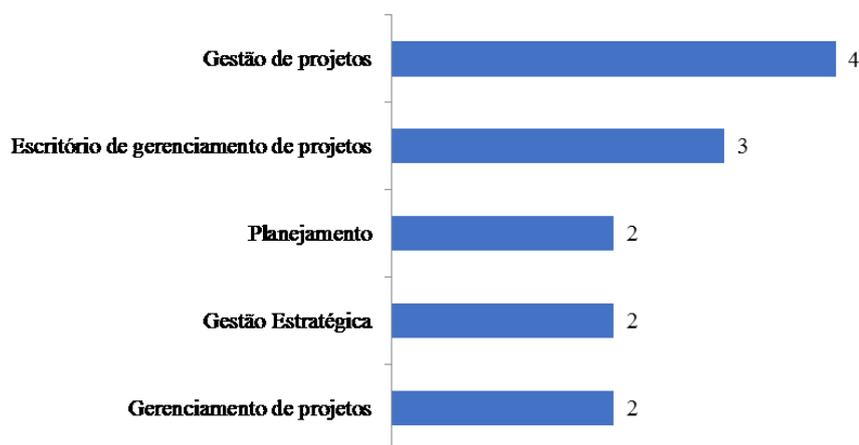
Analisando especificamente o tipo de instituição estudada, verificou-se que 8 trabalhos estudaram instituições públicas e 5 analisaram a gestão de projetos em instituições privadas.

4.2 PALAVRAS-CHAVE

Esta etapa do estudo teve por finalidade identificar quais as palavras-chave foram mais utilizadas, a quais eixos temáticos estão relacionadas e quais os eixos temáticos com maior ocorrência.

Ao todo, foram utilizadas 38 palavras-chave diferentes. O gráfico 2 apresenta as cinco palavras-chave que apareceram em dois ou mais artigos e a quantidade de ocorrência de cada uma delas.

Gráfico 2 – Principais palavras-chave



Fonte: elaborado pelos autores

Verifica-se que a palavra “Gestão de Projetos” foi a mais utilizada, mencionada em 4 artigos (31% do portfólio).

As palavras-chave foram agrupadas nos eixos temáticos que delimitaram o portfólio: a) gestão estratégica, b) gestão universitária e c) gestão de projetos. Posteriormente, mensurou-se o total de ocorrência das palavras-chave de cada eixo, a fim de identificar o eixo temático, cujas palavras-chave associadas, foram mais frequentes. A tabela abaixo apresenta o resultado.

Tabela 2 – Ocorrência das palavras-chave por eixo temático

Eixo Temático	Qtde de palavras-chave associadas	Ocorrência das palavras-chave
Gestão de Projetos	9	15
Gestão Estratégica	8	9
Gestão Universitária	8	8
Outros temas	14	14
Total		46

Fonte: elaborado pelos autores

Constata-se que as palavras-chave associadas ao eixo temático “Gestão de Projetos” apresentam o maior número de ocorrências no portfólio.

4.3 MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS

Constatou-se que dos 13 artigos do portfólio, 10 (77%) utilizaram como método de pesquisa o “estudo de caso”, e demais artigos se utilizaram de outros métodos, conforme tabela abaixo.

Tabela 3 – Métodos de pesquisa utilizados

Método	Ocorrência	Percentual
Estudo de caso	10	77%
Estudo comparativo de casos	1	8%
Pesquisa Exploratória	1	8%
Pesquisa-ação	1	8%
Total de ocorrências	13	100%

Fonte: elaborado pelos autores

4.4 RELEVÂNCIA DOS PERIÓDICOS

A relevância dos periódicos foi atribuída com base na classificação de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), denominada de “Qualis” e contém os seguintes níveis: A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C, sendo que a ordem de qualidade corresponde à ordem alfabética, e dentro de cada letra, a ordem numérica. Fez-se a consulta da classificação dos periódicos para a área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”. A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos.

Tabela 4 – Relevância dos periódicos

Periódico	Classificação	Nº de publicações do portfólio	Percentual
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	B2	4	31%
Revista de Gestão e Secretariado	B2	3	23%
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria	B1	2	15%
Gestão & Regionalidade	B2	1	8%
Journal of Aerospace Technology and Management	B2	1	8%
Revista Ciências Estratégicas	Sem Qualis	1	8%
REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación	Sem Qualis	1	8%
Total	-	13	100%

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando a número de publicações do portfólio, destaca-se a Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina, que contém 31% dos artigos (4 publicações) do portfólio. Em seguida, seguem os periódicos Revista de Gestão e Secretariado, do Sindicato das Secretárias e Secretários do Estado de São Paulo (SINSESP), em que estão contidas três publicações e a Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, com duas publicações.

Constata-se que 70% dos artigos foram publicados em periódicos com *Qualis* “B2” e 15% em periódicos com *Qualis* “B1”. Consta-se ainda que 85% dos artigos (11 publicações) são originados de periódicos do Brasil e 15% (2 artigos) são publicações internacionais, procedentes de periódicos da Colômbia e do Chile.

4.5 RECONHECIMENTO DOS ARTIGOS

Para a verificação do reconhecimento científico, adotou-se como critério o número de citações registradas no sítio eletrônico “Google Acadêmico”. A consulta foi realizada no dia 16 de junho de 2018, e obteve os resultados apresentados no quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Reconhecimento dos artigos científicos

Artigo	Ano de publicação	Qtde de citações
A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos.	2013	7
O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais.	2012	6
Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional.	2012	5

Gestão sistêmica de projetos em uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento.	2010	4
<i>Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo.</i>	2015	3
Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma instituição federal de ensino.	2016	2
Processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos.	2010	1
Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades brasileiras.	2014	1
Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: Uma iniciativa inovadora na Gestão Pública Sul-Mato-Grossense.	2015	1
A Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior: estudo de caso em uma universidade privada.	2016	1
O uso da gestão de projetos para a implantação de uma gestão da informação, integrada e participativa: a experiência da coordenadoria de educação aberta e a distância da Universidade Federal de Viçosa-MG.	2012	0
Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias.	2013	0
<i>Modelo de gestión de proyectos de la Universidad Eafit aplicados al sistema general de regalías en ciencia, tecnología e innovación.</i>	2016	0

Fonte: elaborado pelos autores

O artigo “A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos”, publicado em 2013, demonstrou ser o de maior relevância, com sete citações.

Observa-se que 46% do portfólio (6 artigos) possuem duas ou mais citações, 31% (4 artigos) apresentam apenas uma citação, e 3 artigos (23%) não possuem citações.

4.6 AUTORES

O portfólio é composto por publicações de 38 autores diferentes. Verifica-se que 69% do portfólio (9 artigos) foram produzidos por dois ou três autores, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 5 – Autores por artigo

Quantidade de autores por artigo	Ocorrência	Percentual
Um autor	1	8%
Dois autores	5	38%
Três autores	4	31%
Quatro ou mais autores	3	23%
Total de ocorrências	13	100%

Fonte: elaborado pelos autores

No intuito de identificar o autor com o maior número de publicações, verificou-se que apenas uma autora produziu mais de um artigo do portfólio: Claudia Terezinha Kniess (2 artigos).

Por fim, buscou-se nesta seção, verificar as instituições de origem dos autores e identificar quais as instituições com maior número de autores, conforme exposto na tabela 6.

Tabela 6 – Quantidade de autores por instituição

Instituição	UF/País	Qtde de autores
--------------------	----------------	------------------------

Universidade Nove de Julho (UNINOVE)	SP	7
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	SC	6
Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial - DCTA (Aeronáutica)	SP	3
Universidad Eafit - Medellín	Colômbia	3
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	PB	3
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)	MG	2
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)	MS	2
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	MG	2
Celsia - Medellín	Colômbia	1
Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV)	SP	1
Esp@nol ALB	SP	1
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)	RN	1
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - (UNESP)	SP	1
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	MS	1
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	RN	1
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	RS	1
Universidade Jorge Amado (UNIJORGE)	BA	1
Universidade Positivo	PR	1
Total de autores		38

Fonte: elaborado pelos autores

Verifica-se que a Universidade Nove de Julho é a instituição a qual estão vinculados o maior número de autores do portfólio

Observa-se que os autores são provenientes de 18 instituições diferentes, 56% (10 instituições) são públicas, sendo que destas, 8 são instituições federais. Os autores estão concentrados principalmente na região Sudeste do Brasil (44%), especificamente nos estados de São Paulo e Minas Gerais, e na região Sul (21%).

4.7 PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

O somatório das referências bibliográficas do portfólio totaliza 251 referências. Destas, 26 (10%) foram utilizadas em pelo menos 2 artigos, conforme quadro apresentado a seguir. Outras 225 referências foram citadas em apenas um artigo.

Quadro 4 – Referências mais utilizadas

Referências	Qtde de artigos	Percentual de artigos
PMI - Project Management Institute. Um guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®).	11	85%
YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.	7	54%
CARVALHO, M.; RABECHINI Jr., R. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos.	5	38%
MINTZBERG, H. O processo da estratégia.	5	38%
DAI, C.; WELLS, W. An exploration of project management office features and their relationship to project performance.	3	23%
CARVALHO, M.; RABECHINI Jr., R. Construindo competências e, gerenciamento de projetos: teoria e casos.	2	15%
CASEY, W.; PECK, W. Choosing the right PMO setup.	2	15%
CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure.	2	15%
CRAWFORD, L. The strategic project office: A guide to improving organizational performance.	2	15%
DESOUZA, K. C. & EVARISTO, J. R. Project Management Offices: a case of	2	15%

knowledge-based archetypes.		
DIMANDE, C.; ANDRADE, R. Proposição de uma alternativa de gestão de projetos para uma organização de pesquisa agroindustrial.	2	15%
PMI - Project Management Institute. Chapters Brasileiros. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010.	2	15%
GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. Gestão de Projetos: Tradução da 3ª Ed. Norte americana.	2	15%
GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social.	2	15%
HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida.	2	15%
KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação.	2	15%
KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas.	2	15%
MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica.	2	15%
MEYER, V. J., PASCUCCI, L., & MANGOLIN, L. Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas.	2	15%
NEWTON, Richard. O gestor de projetos.	2	15%
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.	2	15%
PATAH, L. Alinhamento Estratégico de Estrutura Organizacional de Projetos: Uma análise de múltiplos casos.	2	15%
RABECHINI JR., R.; PESSÔA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos.	2	15%
VALERIANO, D. Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia.	2	15%
VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.	2	15%
GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa.	2	15%

Fonte: elaborado pelos autores

Constata-se que a publicação “Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)”, do *Project Management Institute (PMI)* é a referência mais relevante, utilizada em 85% do portfólio.

Referenciado em 54% dos artigos, o livro “Estudo de Caso: Planejamento e Métodos”, de Robert K. Yin, é a segunda referência mais utilizada. Isso corrobora a análise quanto aos métodos de pesquisa utilizados pelas publicações do portfólio, em que se evidenciou a predominância do método “estudo de caso”, tema específico do livro de Yin.

Também merecem destaque as publicações “Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos” e “O processo de estratégia”, ambas referenciadas em 38% dos artigos.

A análise das referências bibliográficas também teve por objetivo identificar quais os artigos do portfólio que foram utilizados como referência no próprio portfólio. Foi possível identificar que a publicação “*Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo*” foi utilizada como referência em um artigo do portfólio.

A fim de ampliar a análise, optou-se por aplicar, aos autores das referências bibliográficas, a lei da bibliometria “*Lotka*” que, segundo Freire (2013), consiste na medição da produtividade dos autores. Neste sentido, selecionou-se, entre os autores cuja obra foi citada em mais de dois artigos (Quadro 4), aqueles que apresentam maior produtividade (maior quantidade de publicações entre as referências do portfólio), sendo considerados dessa forma, os autores mais representativos.

Quadro 5 – Autores mais representativos

Autor	Qtde de obras	Obras utilizadas como referência no portfólio	Nº de ocorrências
<i>Project Management Institute (PMI)</i>	2	Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).	11
		Chapters brasileiros. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010.	2
Total de ocorrências de <i>Project Management Institute (PMI)</i>			13

Mintzberg	5	Ascensão e queda do planejamento estratégico (2004).	1
		Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações (1995).	1
		O processo da estratégia (2001).	5
		Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico (2000).	1
		<i>Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980</i> (2003).	1
Total de ocorrências de Mintzberg			9
Carvalho M.; Rabechini Jr., R.	2	Construindo competências e, gerenciamento de projetos: teoria e casos (2005).	2
		Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos.	5
Total de ocorrências de Carvalho M.; Rabechini Jr., R.			7
Kerzner	4	<i>Applied Project Management Best Practices on Implementation</i> (2000).	1
		Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle (2011).	1
		Gestão de Projetos - As melhores práticas (2004).	2
		<i>Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling</i> (2009)	2
Total de ocorrências de Kerzner			6

Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se que dos quatro autores mais representativos, três tratam do tema “Gestão de Projetos” (*Project Management Institute*, Carvalho M & Rabechini Jr e R. Kerzner) e um trata do tema “Gestão Estratégica” (Mintzberg).

Quanto a origem dos autores, verifica-se que 75% (3 autores) são de outros países e que apenas os autores Carvalho M & Rabechini são brasileiros.

Identifica-se como autor mais representativo o *Project Management Institute (PMI)*, com duas obras citadas, que somaram 13 ocorrências. Uma destas (como apresentado no Quadro 4) foi utilizada em 85% do portfólio.

O autor Mintzberg é o segundo autor mais representativo. Teve 5 obras que foram, no total, referenciadas 9 vezes. Dentre elas, merece destaque a publicação “O processo da estratégia”, que consta em 5 artigos (38% do portfólio).

Observa-se que o tema “Gestão Universitária” não apareceu entre os autores com maior produtividade no portfólio.

5. CONCLUSÃO

Respondendo ao objetivo da pesquisa de “realizar uma análise bibliométrica do sobre a gestão de projetos associada à gestão estratégica universitária”, conclui-se que os artigos do que tratam da gestão de projetos na gestão universitária abordam, com mais frequência, a temática “gestão de um tipo de projeto específico”, pesquisada em 38% do portfólio. A segunda temática mais abordada é “Implantação de escritório de gerenciamento de projetos”, abordada por 31% dos artigos. No mesmo sentido, as palavras-chave mais utilizadas são “Gestão de Projetos” e “Escritório de gerenciamento de projetos”, citadas, respectivamente, em 31% e 23% dos artigos.

O método de investigação mais utilizado foi estudo de caso, aplicado em 77% das pesquisas. Somando-o ao método “estudo comparativo de casos”, chega-se a 85% do portfólio que se utilizou de estudo de caso ou de estudo comparativo de casos.

Quanto aos periódicos, às três revistas que publicaram o maior número de artigos foram: Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL (31%), Revista Gestão e Secretariado (23%) e Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (15%), as duas primeiras com classificação Qualis “B2” e a última com classificação “B1”.

Em relação ao reconhecimento científico dos artigos, com base no critério de número de citações no Google Acadêmico, identificou-se como artigo mais reconhecido a publicação: “A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos.”

A análise dos autores permitiu verificar que 12 artigos foram produzidos por autores distintos e apenas 2 artigos foram produzidos por um mesmo autor: Claudia Terezinha Kniess. Quanto a instituição de origem dos autores, constatou-se que são provenientes de 18 instituições diferentes, sendo que 56% destas são instituições públicas. A instituição com maior número de autores é a Universidade Nove de Júlio.

Por fim, buscou-se analisar as referências bibliográficas no intuito de identificar quais as referências e os autores mais frequentes. Constatou-se que a publicação “Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)”, do Project Management Instituto (PMI) é a mais relevante, dado que foi utilizada em 85% do portfólio. Também foram frequentemente referenciadas as obras “Estudo de Caso: Planejamento e Métodos” (utilizada em 54% dos artigos) e as obras “Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos” e o “O processo de estratégia” (ambas utilizadas em 38% dos artigos).

Ainda em relação aos autores das referências bibliográficas, mensurou-se à produtividade dos autores cujas obras foram mais referenciadas. Tem-se que os mais representativos são: 1º) *Project Management Institute* (com duas obras, referenciadas ao todo 13 vezes), 2º) Mintzberg (com 5 obras, referenciadas ao todo 9 vezes), 3º) Carvalho M.; Rabechini Jr., R. (com duas obras, referenciadas ao todo 7 vezes) e 4º) Kerzner (com 4 obras, referenciadas ao todo 6 vezes)

Conclui-se, com este estudo bibliométrico, que o tema gestão de projetos associado à gestão universitária tem sido pesquisado, predominantemente por meio de estudos de casos e abordam-se com maior frequência as temáticas: a) gestão de tipos de projetos específicos. Esta temática tende a estar mais voltada para os aspectos de gerenciamento do projeto em si, sem necessariamente associá-los as estratégias e demais projetos da instituição; b) implantação de escritórios de projetos, temática esta que considera aspectos dos processos institucionais de gerenciamento de projetos e, com isso, está mais relacionado à gestão estratégica da organização.

Percebe-se, portanto, a necessidade de se ampliar os estudos voltados para a relação da gestão estratégica universitária com a gestão de projetos, bem como a oportunidade de se aperfeiçoar os estudos sobre a gestão de diferentes tipos de projetos que ocorrem no âmbito das instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vera Lucia Lescano de; MAIA, Guilherme A. da Silva; LIMA Eleuza Ferreira. **Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: Uma iniciativa inovadora na Gestão Pública Sul-Mato-Grossense.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, v. 8, n. 4, p. 38-56, Edição Especial, 2015.

BARCAUÍ, André Baptista. Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações atuantes no Brasil. 2003. Dissertação. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

BEPLER, Mônica, PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implantação da estratégia.** São Paulo, Editora Atlas, 2013.

CANÃS, Carlos López; GOMEZ, Ángela Sánchez; PARDO, Ricardo Daniel; ARISTIBAL, Sergio Zapata. **Modelo de gestión de proyectos de la Universidad Eafit aplicados al sistema general de regalías en ciencia, tecnología e innovación.** Revista Ciencias Estratégicas, Medellín, Colombia, 24, n. 36, p. 271-289, 2016.

DINIZ, Daniela Martins; CASTRO José Marcio de. **Processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 311-325, 2010.

FARIA, Leo Jaime Ribeiro; COSTA, Telma Regina da; BARBOSA, Guimarães. **O uso da gestão de projetos para a implantação de uma gestão da informação. integrada e participativa: a experiência da coordenadoria de educação aberta e a distância da Universidade Federal de Viçosa-MG.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 78-99, 2012.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Aumente a qualidade e a quantidade de suas publicações científicas.** Manual para elaboração de projetos e artigos científicos. 1. Ed. Curitiba: CRV 2013.

GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa; SCHWINGEL, Ângela Watte; TALAMINI, Edson. **Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 511-526, 2013.

KICH, Juliane di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz.** Editora Atlas, 2011.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008

MOUTINHO, José da Assunção; KNISS, Claudia Terezinha; RABECHINI JR., Roque. **A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos.** Revista Gestão & Regionalidade, São Caetano do Sul, v. 29, n. 85, p. 35-46, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Lúcia Helena, DEL'ARCO JR., Antonio P., NETO, Nestor Brandão. **Gestão sistêmica de projetos em uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento.** Revista de Tecnologia e Gestão Aeroespacial, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 83-104, 2010.

PICCHIAI, Djair. **O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 23-45, 2012.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PMI – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK®.** 5. ed. EUA, 2013.

REDALYC – RED DE REVISTAS CIENTÍFICAS DA AMÉRICA LATINA E CARIBE, ESPANHA E PORTUGAL (México). **Home.** 2018. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/home.oa>>. Acesso em: 12 de junho de 2018.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas; SEEMANN, Daniel Kurten; MELO, Michelle Bianchini de, AMANTE, Cláudio José; MORAES RAMOS, Alexandre; SILVA, Gabriela Tavares da. **Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades brasileiras.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 93-114, 2014.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.** Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, 2013.

SILVA, Rafael Rodrigues; TEIXEIRA, Maria Rafaela Soares; RODRIGUES, Flavia Tatiane R. de Lima. **Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma instituição federal de ensino.** Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 150-171, 2016.

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos; MACCARI, Emerson Antônio, KNISS, Cláudia Terezinha. **Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional.** Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 67-86, 2012.

TERRIBILI FILHO, Armando; NERY, Ana Clara Bortoleto; BENTACOR, Ana Laura. **Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo.** REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación, Concepción, Chile, v. 14, n. 27, p. 85-103, 2015.

VIMECARTI, Eduardo; PATAH, Leandro Alves. **Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior: estudo de caso em uma universidade privada.** Revista de Gestão e Secretariado, v.7, n. 1, p. 85-111, São Paulo, 2016.