



XXII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria
Desafíos y Futuro de la Educación Superior ante el impacto de la Inteligencia Artificial

Ciudad de Asunción - Paraguay
13, 14 y 15 de diciembre de 2023



**DESAFIOS NA GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E EXTENSÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

GUILHERME SALM DUARTE

Universidade Federal de Santa Catarina
guilhermesalm@gmail.com

ALEXANDRE MORAES RAMOS

Universidade Federal de Santa Catarina
amrrms@gmail.com

GABRIELA CORDEIRO DE OLIVEIRA SQUARIZ

Universidade Federal de Santa Catarina
gabriela.squariz@ufsc.br

DENISE SALM

Faculdade Municipal de Palhoça
denise.salm@hotmail.com

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a gestão de projetos de pesquisa e extensão na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Após a implementação da reforma gerencial no setor público brasileiro, várias transformações ocorreram visando melhorar a eficiência e capacidade governamental. No entanto, a estrutura organizacional burocrática ainda prevalece, impactando negativamente a gestão de projetos na universidade. O objetivo do estudo é analisar os desafios enfrentados na gestão desses projetos e propor estratégias para superá-los. O estudo utiliza uma abordagem que combina uma pesquisa quantitativa, aplicada e qualitativa. Com base nos dados obtidos foi possível elaborar uma análise mais holística da real situação da Universidade e identificar as principais dificuldades enfrentadas. O estudo destaca, também, a importância dos projetos de pesquisa e extensão na integração entre a universidade e a sociedade, promovendo avanços científicos, transferência de conhecimento e desenvolvimento social.

Palavras chave: Gestão de projetos. Extensão Universitária. Projetos de Pesquisa. Desafios. Universidade e sociedade.

1. INTRODUÇÃO

Após a implementação da reforma gerencial no Governo Federal em 1995, o setor público brasileiro passou por diversas transformações significativas. O surgimento de novos modelos institucionais foi observado, com o intuito de melhorar a capacidade governamental, fortalecer a legitimidade política e promover maior eficiência na entrega de bens e serviços à sociedade. Essas mudanças têm como objetivo fundamental aprimorar o funcionamento do setor público e garantir uma resposta mais eficaz às necessidades da população (REZENDE, 2009).

No entanto, é evidente a presença marcante de uma estrutura organizacional burocrática no setor público, que muitas vezes é inflexível e não leva em consideração as variáveis essenciais para um serviço eficiente. Essa estrutura tende a ignorar a especificidade dos fluxos de trabalho e não é acompanhada por um mapeamento que identifique os fatores críticos e facilite a realização das atividades de forma prática.

De acordo com Vieira (2004), ao analisar as estruturas organizacionais das Universidades Federais, observa-se que a eficiência dessas instituições é prejudicada pela complexidade de suas estruturas, caracterizadas pelo elevado número de órgãos envolvidos, pela lentidão no processamento das demandas devido ao excesso de normas e pela hierarquização burocrática. Esses fatores contribuem para a dificuldade na tomada de decisões e na agilidade dos processos, impactando negativamente a eficiência das instituições.

Projetos de pesquisa e extensão são as peças-chave na integração entre a universidade e a sociedade, por meio do conhecimento científico desenvolvido, se geram ações e a disseminação do conhecimento desenvolvido na Academia para a sociedade, permitem, também, que estudantes, pesquisadores e docentes se aprofundem em seus estudos e utilizem seus conhecimentos para promoverem o desenvolvimento social (DEL-MASSO, *et al.*, 2015). Contudo, a gestão administrativa desses projetos enfrenta diversos desafios que comprometem sua eficiência e impacto. (SILVA, 2020). Neste artigo serão abordados os principais aspectos negativos na gestão de projetos na Universidade além de propostas para superar esses desafios

Apesar dos benefícios proporcionados pelos projetos, a gestão administrativa dessas iniciativas enfrenta diversos desafios, dentre eles: a escassez de recursos financeiros, insegurança jurídica, falta de apoio institucional para o gerenciamento de projetos, burocracia e lentidão nos processos administrativos (SILVA, 2020). Uma das principais dificuldades enfrentadas no gerenciamento de projetos de pesquisa e extensão é a falta de preparo dos responsáveis pela condução. Em geral, os gestores desses projetos são técnicos administrativos ou professores especialistas no tema central. Contudo, muitos não recebem treinamento ou formação gerencial adequada, construindo seu conhecimento e experiência baseados em tentativa e erro (LANDGRAF, 1996).

Este trabalho abordará a gestão de projetos de pesquisa e extensão na Universidade Federal de Santa Catarina, destacando os desafios enfrentados nesse processo, propondo uma estratégia para superar esses obstáculos e melhorar a eficiência e eficácia na condução desses projetos, que trazem diversos benefícios para a sociedade. No que tange aos projetos de pesquisa, eles impulsionam os avanços científicos e tecnológicos, fomentando o desenvolvimento de novas tecnologias e a solução de problemas. Por outro lado, a extensão acadêmica promove a transferência do conhecimento gerado na universidade para a comunidade, estimulando a inclusão social, a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento de habilidades e competências das pessoas envolvidas, direta e indiretamente. Em suma, essas iniciativas fortalecem a relação entre a universidade e sociedade, gerando uma maior integração e parceria entre os dois setores, ressaltando-se a importância para a produção de conhecimento científico, avanço tecnológico e desenvolvimento social, econômico e ambiental de toda a sociedade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção tem como objetivo fornecer um embasamento teórico consistente para a compreensão dos conceitos e fundamentos que permeiam o tema em estudo. Serão abordados os principais tópicos relacionados ao gerenciamento de projetos e à extensão universitária, a fim de contextualizar a importância da integração entre essas duas áreas.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é uma disciplina altamente valorizada dentro da área de Administração, devido à sua capacidade de promover mudanças positivas nas organizações. É especialmente relevante no contexto das políticas públicas, pois desempenha um papel crucial na realização dos objetivos estabelecidos (PINHEIRO e ROCHA, 2012).

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK (2013) do Project Management Institute – PMI, define projeto como um esforço de natureza temporária e visa produzir um produto, serviço ou resultado distinto, e fatidicamente implica que ele tenha um início e um fim, sua rescisão pode ocorrer quando os objetivos do projeto forem alcançados ou se tornarem inatingíveis. Embora ele seja temporário, isso não implica que possua curto prazo. Além disso, os projetos podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais duradouros que se estendem além de sua duração. Embora possa haver elementos repetitivos dentro dos projetos, cada um gera um produto ou serviço único.

De acordo com Kerzner (2016), o ciclo de vida da gestão de projetos é composto por cinco fases distintas:

1. **Embrionária:** em que reconhecemos a necessidade do projeto, seus benefícios, aplicabilidade e tarefas a serem realizadas;
2. **Aceitação pela Gerência Executiva:** aceitação pela gerência executiva, buscamos obter o apoio dos executivos, fazendo-os compreender a importância da gestão de projetos e estarem dispostos a promover mudanças na condução do projeto;
3. **Aceitação pela Gerência de Área:** buscamos o apoio e comprometimento desses gerentes, bem como a disponibilidade para liberar funcionários para treinamento em gestão de projetos;
4. **Crescimento:** reconhecemos a utilidade das fases do ciclo de vida, desenvolvemos uma metodologia de gestão de projetos, procuramos minimizar oscilações no escopo do projeto e estabelecemos um sistema de rastreamento;
5. **Maturidade:** criamos um sistema de controle gerencial de custo e programação, integramos os sistemas e desenvolvemos um programa de ensino para aprimorar as habilidades em gestão de projetos.

Cabe destacar que cada fase desempenha um papel importante na garantia do sucesso do projeto, abrangendo atividades específicas e promovendo o crescimento e a maturidade da gestão de projetos.

2.2 RISCOS NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

O conceito de risco no contexto de um projeto abrange eventos ou condições incertas que, caso se concretizem, acarretarão consequências tanto positivas quanto negativas para um ou mais objetivos fundamentais, tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. Estes riscos podem ser originados por múltiplas causas, como requisitos, premissas, restrições ou outras condições, que criam a possibilidade de resultados favoráveis ou desfavoráveis.

Importante ressaltar que o risco é inerente a todos os projetos, e sua gestão adequada é essencial para mitigar impactos indesejados e aproveitar oportunidades (PMBOK, 2013).

A gestão de riscos é um processo organizado que envolve a identificação, medição e desenvolvimento de opções para lidar com os riscos. No contexto do projeto, isso inclui tanto os riscos relacionados aos aspectos técnicos quanto aos de negócios. Os gerentes de projetos precisam desenvolver habilidades de negócios sólidas para quantificar, responder e planejar contingências em relação aos riscos. Além disso, a gestão de riscos incentiva a previsão de potenciais problemas futuros e o desenvolvimento de estratégias para mitigá-los, sendo também crucial ao tratar das questões relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e sua possível obsolescência. (KERZNER, 2016).

Cabe destacar, também, que o risco geral do projeto transcende a soma dos riscos individuais, representando a exposição global das partes interessadas às implicações de todas as incertezas envolvidas, positivas ou negativas, o que justifica a necessidade de uma abordagem proativa na identificação, análise e planejamento de respostas para os riscos conhecidos, assim como a alocação de reservas de contingência para aqueles que não podem ser gerenciados preventivamente (PMBOK, 2013).

2.3 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Frente à era de globalização e às contínuas mudanças, faz-se que as organizações procurem por inovação e aprimoramento de suas práticas para se adaptarem ao cenário atual e às exigências de eficiência em um mercado altamente competitivo (JUNIOR *et al.*, 2021).

Para se manterem competitivas, as organizações, independentemente do porte, devem buscar estratégias que permitam mitigar os riscos presentes em suas operações, adotando boas práticas. Nesse sentido, elas têm recorrido ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO), como forma de utilizar o gerenciamento de projetos de maneira profissional, visando aproveitar os diversos benefícios que uma gestão eficaz pode agregar aos seus serviços (PINTO; MELLO e SPIEGEL, 2019).

O Escritório de Gerenciamento de Projetos tem como propósito assegurar a correta execução do escopo de serviços, por meio do desenvolvimento de um cronograma, um plano de ação contendo os critérios de aceite e informações essenciais do projeto. Seu intuito é garantir um controle eficiente e adaptado a cada empresa, considerando suas particularidades e objetivos, visando a geração de valor para a organização (PMBOK, 2013).

2.4 EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

A ciência, a arte e a tecnologia devem se basear nas prioridades locais, regionais e nacionais. Reconhecendo o seu papel na sociedade, a Universidade deve abordar ativamente as preocupações e necessidades da comunidade, isso inclui tanto as preocupações expressas pelos grupos sociais com os quais interage quanto aquelas identificadas por meio de seus esforços educacionais, de pesquisa e de extensão (FORPREX, 2012).

Além disso, a Universidade deve participar ativamente dos movimentos sociais, priorizando iniciativas que visem enfrentar as desigualdades e a exclusão social existentes no Brasil. A prestação de serviços deve ser vista como uma atividade erudita, científica, filosófica, tecnológica e artística, com o objetivo final de transformar a realidade objetiva e gerar conhecimento que promova a mudança social. A colaboração com o sistema público de educação deve ser uma prioridade fundamental no fortalecimento da educação primária, oferecendo contribuições técnicas e científicas e promovendo o desenvolvimento e a disseminação de valores cívicos (FORPREX, 2012).

A pesquisa desempenha um papel fundamental na produção de conhecimento e inovação dentro da Universidade, sendo considerada a forma principal para alcançar esses

objetivos. Por meio da transversalidade e interdisciplinaridade, a pesquisa promove a geração de novos conhecimentos e diferencia a Universidade em relação a outras instituições. Além disso, a atividade de pesquisa desempenha um papel essencial na formação e qualificação do corpo docente, técnico-administrativo e discente. Portanto, é de interesse da Universidade investir na qualificação e expansão de sua infraestrutura de pesquisa, bem como estabelecer parcerias e convênios com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, que contribuam para o desenvolvimento da pesquisa (UFSC, 2014).

Conforme a Resolução Normativa N° 47/Cun/2014, atividades de pesquisa são ações e projetos desenvolvidos com o objetivo de gerar e ampliar o conhecimento, visando sua eventual aplicação em benefício da comunidade. Para que uma atividade seja caracterizada como pesquisa, é imprescindível a geração de produção intelectual, que engloba a produção científica, de desenvolvimento tecnológico, artístico, técnico, esportivo, pedagógico e cultural, representada por publicações ou outras formas de expressão relevantes nos ambientes acadêmicos específicos (UFSC, 2014).

A produção intelectual é reconhecida como tal pelos pares e pelos comitês de avaliação ou assessoramento das agências federais oficiais de fomento e avaliação. Os recursos financeiros e materiais para pesquisa na UFSC podem ser provenientes de diversas fontes, como orçamento, agências de fomento, organizações, fundações, empresas públicas ou privadas, órgãos governamentais nacionais ou internacionais, bem como receitas obtidas com licenciamento de propriedade intelectual, em conformidade com as normas e legislação vigentes aplicáveis a essas fontes (UFSC, 2014).

Já os projetos de extensão são um processo interdisciplinar, cultural, científico, político educacional e tecnológico que tem por objetivo gerar uma interação entre as instituições de ensino superior e os diversos níveis da sociedade, por meio da produção e aplicação do conhecimento. As atividades de extensão devem compor, no mínimo, 10% da carga horária curricular dos cursos de graduação e devem fazer parte da matriz curricular (MEC, 2018).

Segundo o Ministério da Educação em 2018, as diretrizes relacionadas à extensão universitária têm como fundamento principal a interação em forma de diálogo entre a comunidade acadêmica e a sociedade. Essas diretrizes visam à formação cidadã dos estudantes, à promoção de mudanças tanto na instituição quanto na sociedade e à conexão entre ensino, extensão e pesquisa. A extensão desempenha um papel crucial na educação integral dos estudantes, fomenta um diálogo construtivo com diferentes setores da sociedade, estimula a reflexão ética acerca do impacto social do ensino e da pesquisa, e busca o crescimento equitativo e sustentável da comunidade. As atividades de extensão abarcam programas, projetos, cursos, oficinas, eventos e prestação de serviços, sempre alinhadas com a formação dos estudantes e em conformidade com as diretrizes institucionais vigentes.

3. METODOLOGIA

Foi realizada pesquisa quantitativa em julho de 2023, dos projetos desenvolvidos na Universidade Federal de Santa Catarina nos últimos 5 anos, por meio de dados fornecidos pelo Sistema de Gerenciamento de Projetos de Extensão e Pesquisa – SIGPEX. A coleta de dados foi realizada pelo tipo de projeto “Ação de Extensão” ou “Projeto de Pesquisa” e a data de início do projeto. Ressalta-se que em “Ações de Extensão” englobam: “Programa de Extensão”, “Projeto de Extensão”, “Cursos de Extensão” e “Eventos de Extensão”, a fim de realizar um comparativo mais fidedigno ao objetivo deste trabalho, foi aplicado um filtro nas “Ações de Extensão”, considerando apenas os “Projetos de Extensão”.

A abordagem quantitativa tem como foco principal a representação de dados por meio de números, com o objetivo de medir e quantificar os resultados de forma objetiva. Nessa abordagem, os dados são analisados utilizando técnicas estatísticas ou outras ferramentas

matemáticas, visando à generalização dos resultados para um determinado tema ou contexto (ZANELLA, 2006).

Serão utilizados os dados da pesquisa aplicada conduzida por Silva (2020), a qual teve como objetivo elaborar propostas e diretrizes para serem aplicadas. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, cujo resultado consiste na formulação de diretrizes para o gerenciamento de projetos a serem implementadas em universidades. Essas diretrizes têm como objetivo solucionar os problemas relacionados à gestão de projetos nessas instituições. Para Gehardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

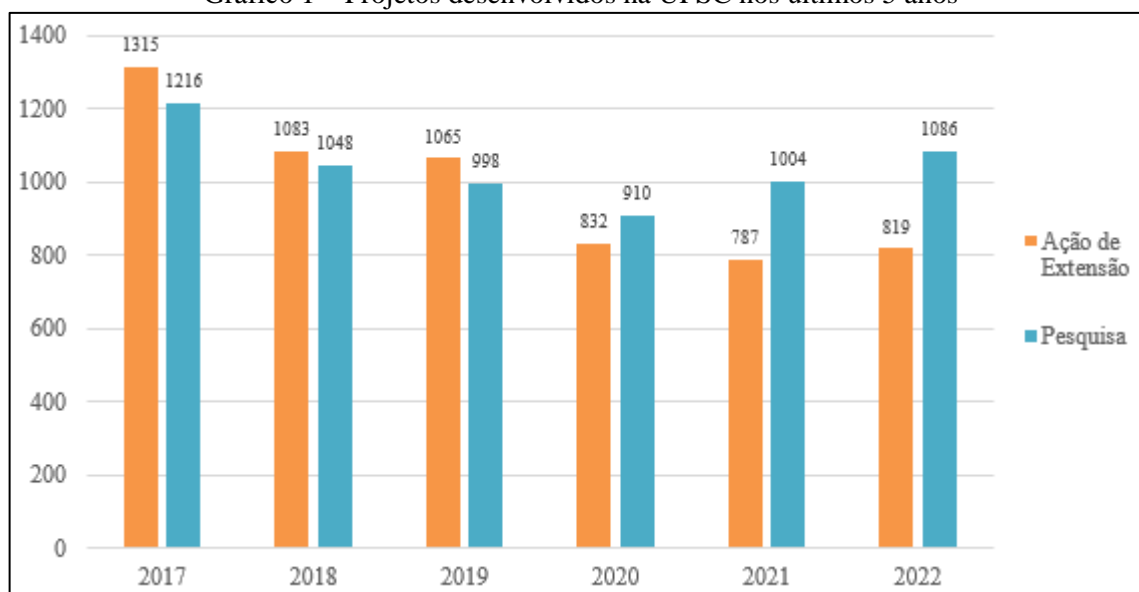
Com o objetivo de gerar ideias e sugestões para a melhoria dos problemas identificados pelas análises, foi realizada uma revisão de literatura sistemática, com o intuito de fornecer insights valiosos para a tomada de decisões informadas e contribuir significativamente para a resolução dos problemas em questão.

Revisões sistemáticas são planejadas para orientar projetos e pesquisas, identificando métodos utilizados em uma área específica. É preciso formular uma pergunta clara, definir estratégia de busca e critérios de inclusão e exclusão dos artigos. O processo inclui análise criteriosa, identificação de conceitos importantes e conclusões relevantes. Essa abordagem possibilita reflexões, fornecendo uma visão holística (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

4. GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E EXTENSÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A UFSC tem se destacado no desenvolvimento de projetos de extensão, fortalecendo a sua relação com a sociedade e contribuindo para a transformação positiva de diversas comunidades. Nos últimos cinco anos, a UFSC alcançou um marco impressionante, realizando mais de 12.163 projetos de pesquisa e extensão. Esses projetos abrangem uma ampla gama de áreas temáticas, buscando atender às demandas e necessidades da sociedade em diferentes contextos. Os dados foram obtidos pelo Sistema de Gerenciamento de Projetos de Extensão e Pesquisa (SIGPEX), e estão divididos de acordo com a natureza das ações desenvolvidas e a data de início informada na plataforma, como demonstrado na imagem a seguir:

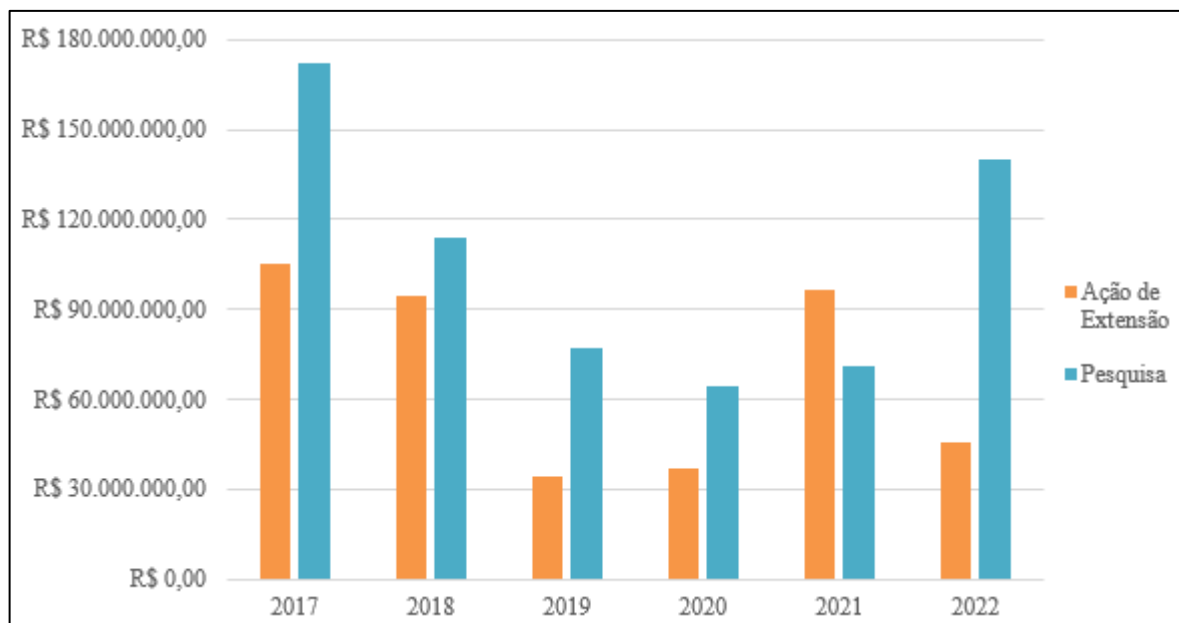
Gráfico 1 – Projetos desenvolvidos na UFSC nos últimos 5 anos



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Para obter uma visão clara dos recursos financeiros empregados nos projetos, utilizou-se os dados gerados pelo SIPEX para realizar esta análise. O gráfico a seguir apresenta o quantitativo desses recursos, divididos de acordo com a natureza das ações realizadas (pesquisa ou extensão) e a data de início informada na plataforma, proporcionando uma visão abrangente dos recursos dispendidos em cada iniciativa ao longo do tempo.

Gráfico 2 – Recursos envolvidos nos projetos desenvolvidos na UFSC nos últimos 5 anos



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Considerando que a média simples, dos recursos envolvidos, anualmente, nos projetos de pesquisa e extensão na UFSC é de R\$ 175.304.646,53, torna-se evidente a importância do desenvolvimento de iniciativas que visem aprimorar a gestão desses projetos. O alto volume de projetos realizados e os recursos significativos investidos demandam uma abordagem estratégica, por parte da Universidade para garantir a eficiência na utilização dos recursos e o alcance dos objetivos estabelecidos.

4.1 AS MAIORES DIFICULDADES EM GERENCIAR PROJETOS

Considerando o elevado número de projetos desenvolvidos no âmbito universitário, é de extrema importância compreender as principais dificuldades enfrentadas na gestão de projetos de pesquisa e extensão. Essas dificuldades podem impactar diretamente o sucesso e a efetividade desses projetos, influenciando seu alcance e impacto. Em 2019, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de avaliar diversos aspectos dos projetos desenvolvidos na Universidade, dentre eles, um foco especial foi dado às dificuldades relatadas pelos coordenadores dos projetos, de acordo com Silva (2020), temos:

Tabela 1 – Principais aspectos negativos da gestão de projetos na universidade na percepção dos coordenadores

Aspecto negativo mencionado	Qtde de respondentes	Percentual dos respondentes
Excesso de burocracia	59	41%
Falta de apoio institucional e/ou administrativo	30	21%
Sobrecarga de atividades/responsabilidades e falta de tempo	27	19%
Falta de recursos financeiros	24	17%
Tramitação dos processos muito demorada	8	6%
Envolvimento com atividades administrativas	7	5%
Falta de infraestrutura adequada	6	4%
Falta de reconhecimento institucional	6	4%
Falta de informações sobre legislação, normas e procedimentos	5	3%
Dificuldades com colegas	4	3%
Prestações de contas	4	3%
Dificuldades com gerenciamento da equipe	4	3%
Informou não perceber aspectos negativos	3	2%
Insegurança jurídica	3	2%
Dificuldades com propriedade intelectual e patentes	3	2%
Outro	28	19%

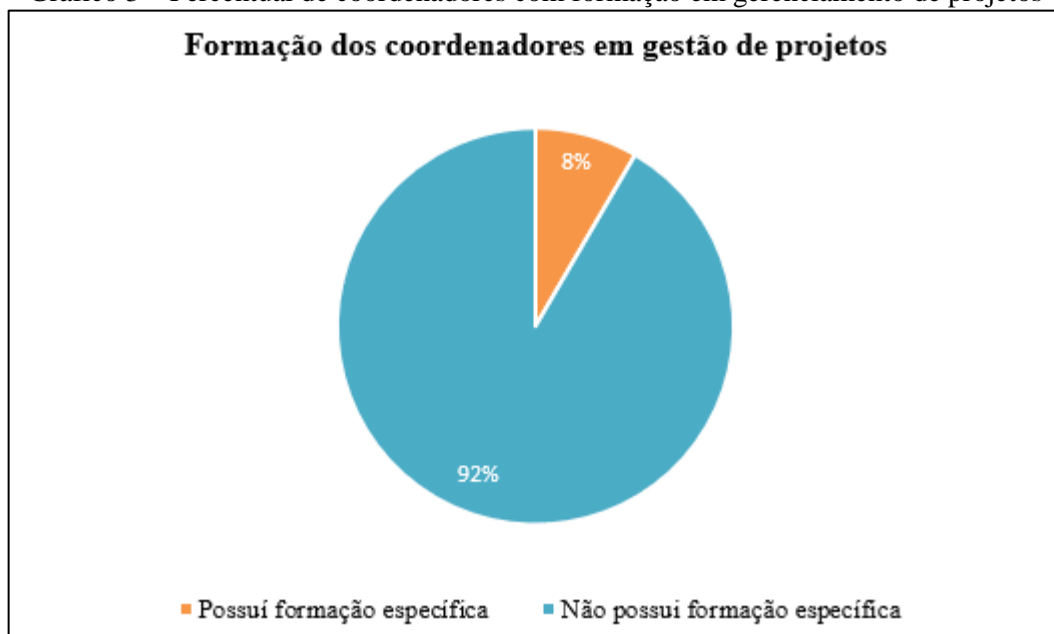
Fonte: Adaptado de Silva (2020)

A escassez de recursos financeiros é um desafio recorrente dos coordenadores dos projetos, cerca de 17% dos respondentes. A captação de recursos para a execução dos projetos pode ser insuficiente, o que compromete a qualidade e a abrangência das iniciativas. Esse problema é evidente em diversas instituições de ensino superior, como revelado por estudos sobre a situação financeira das universidades federais brasileiras, que destacam a escassez de recursos como uma das principais barreiras na gestão de projetos de Extensão (SAVIANI, 2012).

Além disso, a burocracia e a lentidão nos processos administrativos são obstáculos significativos, cerca de 41% dos respondentes afirmam possuir este problema, ressaltando que a burocracia administrativa e jurídica excessiva representa um desafio significativo para projetos de pesquisa e extensão, pois é desproporcional e inadequada. Essa burocracia cria dificuldades operacionais e de manutenção das equipes e infraestruturas de pesquisa, além de impactar negativamente a transferência efetiva dos resultados para a sociedade (SILVA, 2020).

Outro aspecto fundamental que foi identificado na pesquisa é a ausência de capacitação em gestão, sendo uma dificuldade enfrentada pelos pesquisadores e profissionais envolvidos na administração dos projetos, essa lacuna na formação em gestão tem um impacto direto no desenvolvimento e sucesso dessas iniciativas. conforme a imagem a seguir:

Gráfico 3 – Percentual de coordenadores com formação em gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptado de Silva (2020)

A gestão eficaz de projetos requer habilidades específicas, como planejamento, monitoramento, avaliação e tomada de decisões. A falta de conhecimentos nessa área pode comprometer a eficiência e a qualidade da gestão dos projetos. Portanto, investir em capacitação e formação em gestão de projetos é fundamental para superar esse obstáculo (PMBOK, 2013).

Em suma, os resultados encontrados na pesquisa evidenciam a necessidade urgente de implementar ações que abordem as principais dificuldades enfrentadas na gestão dos projetos de pesquisa e extensão na UFSC. A escassez de recursos financeiros, a burocracia excessiva e a falta de capacitação em gestão são questões que precisam ser enfrentadas para otimizar os processos e maximizar os resultados alcançados por estes projetos.

4.2 TRANSFORMANDO DESAFIOS EM OPORTUNIDADES

A gestão de projetos tornou-se uma necessidade vital para muitas empresas à medida que elas expandem suas operações em várias linhas de produtos, muitas vezes não relacionadas, e enfrentam crescentes complexidades organizacionais. Esse crescimento pode ser atribuído a diversos fatores, como avanços tecnológicos rápidos, maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, acesso a informações mais abrangentes e uma diminuição nos ciclos de vida dos projetos. Esses elementos impulsionam a importância da gestão de projetos como uma abordagem eficaz para lidar com as demandas cada vez mais complexas e dinâmicas do ambiente empresarial atual (KERZNER, 2016).

Para superar os desafios relacionados à gestão de projetos na UFSC, é fundamental a adoção de estratégias eficientes e práticas de gestão adequadas. Nesta proposta de solução, serão apresentados, com base na literatura, alguns procedimentos que podem ser implementados para aprimorar e auxiliar na gestão administrativa desses projetos. Essas medidas visam otimizar os processos, promover a colaboração e maximizar os resultados alcançados, beneficiando tanto a Universidade quanto a sociedade em geral.

Considerando os problemas enfrentados pelos coordenadores devido à falta de suporte da Universidade e a dificuldade em gerenciar os projetos tanto em nível operacional quanto tático, torna-se evidente a necessidade de implementar um Escritório de Gerenciamento de

Projetos. Essa estrutura organizacional estabelece padrões de governança os projetos e simplifica a partilha de recursos, métodos, ferramentas e técnicas. Suas obrigações responsabilidades diversificam-se desde fornecer suporte ao gerenciamento de projetos até assumir a responsabilidade direta pelo gerenciamento de um ou mais projetos. Assim, o PMO exerce um papel essencial ao oferecer suporte e orientação abrangentes aos gerentes de projetos em várias áreas, com a função principal de garantir o êxito dos projetos dentro da organização.

De acordo com o Guia PMBOK (2013), o PMO oferece suporte em várias áreas, abrangendo atividades como gerenciamento de recursos compartilhados, desenvolvimento de melhores práticas de gerenciamento de projetos, orientação e treinamento para os gerentes de projetos, monitoramento da conformidade com os padrões e coordenação das comunicações entre os projetos. Contudo, O principal objetivo do PMO é assegurar a execução eficiente e eficaz dos projetos, seguindo as diretrizes da organização, eles devem apoiar os gerentes de projetos e ajudá-los a realizar seu trabalho da melhor forma possível. Existem, também, diferentes tipos de PMOs nas organizações, e eles se distinguem pelo grau de controle e influência exercidos sobre os projetos da organização. Essas categorias incluem:

Quadro 1 – Tipos de Escritórios de Gerenciamento de Projeto

Nome	Descrição	Influência nas decisões
Escritório de Gerenciamento de Projetos de Suporte	Assume uma função consultiva nos projetos, oferecendo orientação, exemplos, treinamentos, acessibilidade de informações e insights derivados de projetos anteriores. Também serve como um reservatório de conhecimento e experiência acumulados.	Baixa
Escritório de Gerenciamento de Projetos de Controle	Emprega várias estratégias para manter e fazer cumprir a conformidade, essas estratégias podem envolver a implementação de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos, utilização de modelos, formulários e ferramentas ou adesão a diretrizes de governança estabelecidas pela instituição. Seu principal objetivo é garantir a conformidade com padrões predeterminados.	Média
Escritório de Gerenciamento de Projetos Diretivo	Assume autoridade direta sobre os projetos, exercendo influência e controle significativos. Nesse cenário, o PMO assume o papel direto de gerenciar os projetos, assumindo a tomada de decisões estratégicas e orientando toda a sua implementação e execução.	Alta

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Dentro da organização, o PMO atuaria como uma unidade responsável pelo gerenciamento de todos os projetos existentes, sejam eles institucionais, estratégicos ou de pesquisa. Suas responsabilidades incluiriam supervisionar os recursos alocados para esses projetos, estabelecer uma metodologia básica para os processos administrativos operacionais, desenvolver ou adotar um software personalizado para atender às necessidades específicas da instituição em termos de gerenciamento de projetos, facilitando a atualização dos dados e

melhorando a comunicação entre os envolvidos no projeto. Além disso, o PMO seria responsável pelo monitoramento e controle do progresso do projeto, assegurando que esteja de acordo com o cronograma e os objetivos estabelecidos, desempenhando, também, um papel fundamental na gestão de riscos, criando ações corretivas para minimizar seus efeitos no projeto (PINTO, 2016).

Cabe ressaltar ainda que os projetos que obtêm maior êxito na execução e finalização de suas atividades, são aqueles em que o gerente de projeto e o gerente de área compartilham a mesma autoridade, o que promove uma tomada de decisão mais assertiva. Por outro lado, é comum nos projetos com desempenho insatisfatório que o gerente de projeto possua mais poder de autoridade do que o gerente de área. É essencial buscar um equilíbrio adequado entre as responsabilidades e o poder de decisão de ambos os gestores para garantir o melhor desempenho do projeto. (KERZNER, 2016).

5. CONCLUSÃO

A gestão administrativa de projetos de pesquisa e extensão na UFSC enfrenta diversos desafios, um dos principais desafios enfrentados é o excesso de burocracia. A gestão desses projetos na UFSC muitas vezes é afetada pela excessiva burocracia, que pode dificultar a execução ágil e eficiente das atividades. A tramitação de processos pode ser demorada, envolvendo uma série de procedimentos e aprovações que atrasam o andamento dos projetos, essa falta de agilidade pode comprometer a capacidade de resposta da universidade às demandas da sociedade e prejudicar o alcance dos objetivos estabelecidos, sendo necessária a implementação de propostas que visem simplificar os processos administrativos, reduzindo a burocracia desnecessária e agilizando as etapas de aprovação e execução dos projetos.

Os projetos de pesquisa e extensão exigem investimentos significativos em infraestrutura, equipamentos, pessoal e outras despesas operacionais, no entanto, muitas vezes é difícil obter financiamento adequado para cobrir todas essas necessidades. Isso pode levar à limitação das atividades, à redução da abrangência dos projetos e à menor qualidade dos resultados alcançados, para superar esse desafio, é fundamental buscar fontes de financiamento diversificadas, incluindo parcerias com instituições públicas e privadas, além de aproveitar programas de fomento à pesquisa e à extensão disponíveis.

Além disso, a falta de capacitação em gestão é uma dificuldade enfrentada pelos coordenadores e profissionais envolvidos na administração dos projetos, muitas vezes os coordenadores são especialistas técnicos em suas áreas de atuação, mas não possuem formação específica em gerenciamento de projetos, resultando em lacunas de conhecimento e habilidades no planejamento, monitoramento, avaliação e tomada de decisões relacionadas aos projetos. Portanto, investir em capacitação e formação em gestão de projetos é fundamental para superar esse obstáculo, uma proposta interessante seria a Universidade oferecer treinamentos, cursos e workshops voltados a capacitação dos envolvidos na gestão dos projetos, garantindo que eles possuam as competências necessárias para lidar com os desafios e maximizar os resultados alcançados.

Apesar dos desafios enfrentados, é fundamental reconhecer os benefícios proporcionados pelos projetos de pesquisa e extensão na UFSC, também. Essas iniciativas promovem o avanço científico e tecnológico, contribuem para a solução de problemas sociais e econômicos, estimulam a inclusão social e melhoram a qualidade de vida das pessoas envolvidas, os projetos fortalecem a relação entre a universidade e a sociedade, permitindo a transferência de conhecimento, a formação de recursos humanos qualificados e o desenvolvimento de parcerias com diferentes setores da sociedade. Investir na capacidade de gestão desses projetos é essencial para maximizar seu impacto positivo e garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz.

Uma solução promissora para superar os desafios enfrentados na gestão de projetos de pesquisa e extensão na UFSC é a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, sendo responsável por estabelecer padrões de governança, fornecer suporte e orientação aos gerentes de projetos, monitorar e controlar o progresso dos projetos e facilitar a comunicação e o compartilhamento de recursos e melhores práticas, a criação de um PMO traria uma série de benefícios para a universidade e a sociedade. Em primeiro lugar, esse escritório ajudaria a simplificar os processos administrativos, reduzindo a burocracia e agilizando as etapas de aprovação e execução dos projetos. Isso permitiria uma execução mais rápida e eficiente das atividades, contribuindo para a entrega dos resultados dentro dos prazos estabelecidos.

O PMO seria responsável por fornecer suporte e orientação aos gerentes de projetos. Isso incluiria a oferta de treinamentos e capacitações em gestão de projetos, ajudando os profissionais envolvidos a adquirirem as habilidades necessárias para planejar, executar e monitorar os projetos de forma eficaz, poderia, também, oferecer ferramentas e sistemas de gerenciamento de projetos, facilitando o acompanhamento do progresso, a identificação de problemas e a tomada de decisões informadas. Outra vantagem do EGP é a promoção da comunicação e do compartilhamento de recursos e melhores práticas entre os projetos, o escritório poderia facilitar a troca de experiências e conhecimentos entre os gerentes de projetos, permitindo que aprendam uns com os outros e apliquem as melhores práticas de gestão em suas iniciativas, isso fortaleceria a capacidade de gestão dos projetos, resultando em um maior nível de qualidade e eficiência na execução.

Desempenharia um papel essencial na avaliação, prestação de contas e monitoramento dos projetos, estabelecendo mecanismos claros de avaliação, indicadores de desempenho e identificando desvios em relação aos objetivos estabelecidos para a tomada oportuna de ações corretivas. Além disso, seria responsável pela transparência na utilização dos recursos e resultados alcançados. Para o sucesso da implementação do EGP, é crucial envolver todas as partes interessadas, obter apoio institucional adequado e dispor de recursos financeiros e humanos suficientes. É fundamental também promover uma cultura de gestão de projetos na universidade, valorizando os profissionais envolvidos e incentivando a busca contínua pela excelência na gestão, com iniciativas como campanhas de conscientização, eventos e premiações relacionadas à gestão de projetos, além da incorporação da gestão de projetos nos programas de formação acadêmica.

Em resumo, a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na UFSC é uma solução promissora para superar os desafios enfrentados na gestão de projetos de pesquisa e extensão. Esse PMO ajudaria a enfrentar a escassez de recursos financeiros, a burocracia, a falta de capacitação em gestão e a necessidade de suporte para a prestação de contas. Ao realizar essas atividades, o EGP fortaleceria a capacidade de gestão dos projetos na Universidade e com isso, a UFSC poderia maximizar o impacto positivo dessas iniciativas, contribuindo para o avanço científico, o desenvolvimento tecnológico, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação. **Resolução Normativa nº 7, de 18 de dezembro de 2018** (Diretrizes para a Extensão). [S. l.: s. n.]. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE_RES_CNECESN72018.pdf. Acesso em: 08 jul. 2023

DEL-MASSO, M. C. S.; GALHARDO, E.; ROVEDA, J.A.F.; ZUANON, A. C. C. Extensão Universitária e as Demandas Sociais. **Revista Ciências em Extensão**, v.11, n.1, p. 2-7, 2015.

Disponível em: https://ojs.unesp.br/index.php/revista_proexc/article/view/1247/1074. Acesso em: 2 jul. 2023.

FORPROEX – Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. **Política Nacional de Extensão Universitária**, Manaus, 2012. Disponível em: http://www.proexc.ufu.br/sites/proexc.ufu.br/files/media/document//Politica_Nacional_de_Extensao_Universitaria_-FORPROEX-_2012.pdf. Acesso em: 02 jul. de 2023.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, DT. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

JUNIOR, J.T.P.; SATLER, T. C. PEREIRA, A.G.; SILVA, L. C. A importância de um escritório de gerenciamento de projetos em uma organização. **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 353-371, 2021.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

LANDGRAF, F. J. G. Gerenciamento de projetos de P&D via uso de metas técnicas quantitativas. In: **XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, São Paulo, 1996.

PINHEIRO, M. T.; ROCHA, M. A. S. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 63, n. 2, p. 199-215, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/95>. Acesso em: 4 jul. 2023.

PINTO, F. M. O Project Management Office (PMO) no Desenvolvimento dos Projetos das Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2018. DOI: 10.14393/REPOD-v5n1a2016-44578. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/44578>. Acesso em: 8 jul. 2023.

PINTO, G. O.; MELLO, L. C. B. de B.; SPIEGEL, T. Melhores práticas na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática da literatura. **Sistemas & Gestão**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 448–463, 2020. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1580>. Acesso em: 17 jul. 2023.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**, 5th. ed., Project Management Institute Inc., 2013.

REZENDE, F. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, n. 21, p. 344-365, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/qhdYJsXwGsvXZ9KkCd9g9wN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 jul. 2023.

SAMPAIO, R. F; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2023.

SAVIANI, D. Política educacional brasileira: limites e perspectivas. **Revista de Educação PUC-Campinas**, [S. l.], n. 24, 2012. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/reeducacao/article/view/108>. Acesso em: 2 jul. 2023.

SILVA, V. N. **Gerenciamento de projetos em universidades: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2020. 208 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2020.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução Normativa nº 47/Cun/2014, de 16 de dezembro de 2014** (Resolução de Pesquisa). [S. l.: s. n.]. Disponível em: https://propesq.ufsc.br/files/2017/01/Resolu%C3%A7%C3%A3o_Normativa_47-2.pdf. Acesso em: 30 jun. 2023.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Journal of Contemporary Administration**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/302/302>. Acesso em: 30 jun. 2023.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.