



GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA À LUZ DO GUIA PMBOK

CARLOS NEI LIMA DE VARGAS

Universidade Federal de Santa Catarina

carlos.vargas@ufsc.br

DANIELI JACI SILVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

danieli.jaci@ufsc.com

FABIO MARCELO CUTY DA SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina

fabio.cuty@ufsc.br

MAIZA MARIA RAMOS

Universidade Federal de Santa Catarina

maiza.ramos@ufsc.br

RAFAEL PEREIRA OCAMPO MORÉ

Universidade Federal de Santa Catarina

rafael.more@ufsc.br

RESUMO

O artigo analisa a aplicação do guia PMBOK na gestão de projetos em universidades públicas, com ênfase na experiência da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e análise documental. Observa-se que a UFSC implementa práticas relevantes, como o sistema SIGPEX, o programa Tramita Fácil e iniciativas voltadas à criação de Escritórios de Projetos, indicando esforços de padronização e melhoria. No entanto, persistem fragilidades, como a ausência de um Escritório de Projetos institucionalizado, baixa integração entre setores e aplicação limitada de áreas estratégicas do PMBOK, especialmente em gestão de riscos e portfólio. Apesar dos avanços, a universidade ainda enfrenta obstáculos estruturais e culturais para alcançar maior maturidade em gestão de projetos. O estudo conclui ser necessário fortalecer políticas institucionais e ampliar o uso das boas práticas recomendadas pelo PMBOK. Recomenda também novos estudos em outras instituições públicas de ensino superior para um diagnóstico mais amplo e comparativo.

Palavras chave: PMBOK, Gestão de Projetos, Universidades Públicas.



1. INTRODUÇÃO

A administração de projetos tem se tornado cada vez mais relevante em várias áreas da gestão pública, incluindo as universidades federais do Brasil. Essas entidades, que possuem uma estrutura organizacional complexa e uma grande variedade de atividades acadêmicas, administrativas, científicas e sociais, necessitam de estratégias eficientes para planejar, implementar, monitorar e avaliar suas ações. Nesse contexto, a adoção de metodologias estabelecidas, como o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), surge como uma opção promissora para aprimorar a gestão nas instituições de ensino superior, garantir a melhor utilização dos recursos e otimizar os resultados dos projetos institucionais.

Neste sentido, o artigo visa analisar de maneira abrangente a aplicação do guia PMBOK na gestão de projetos em universidades públicas, com foco na experiência da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A pesquisa busca responder à pergunta: de que maneira o guia PMBOK tem sido utilizado no gerenciamento de projetos nas universidades públicas, especialmente na UFSC? Para isso, é utilizada uma abordagem qualitativa, fundamentada na análise de documentos e revisão da literatura, examinando práticas já estabelecidas na universidade e experiências de outras instituições de ensino superior.

A escolha desse tópico é justificada pela crescente necessidade de eficiência, transparência e padronização na gestão pública, especialmente em entidades de ensino superior que lidam com orçamentos significativos, múltiplas fontes de financiamento e complexos compromissos acadêmicos e sociais. A UFSC, sendo uma universidade de proeminência nacional, oferece um ambiente propício para investigar como as metodologias consolidadas de gestão de projetos estão sendo adotadas e adequadas à realidade acadêmica. Além disso, ao examinar práticas institucionais concretas, este estudo pode contribuir para o aprimoramento das políticas de gestão interna e para a valorização do papel estratégico dos projetos na promoção da missão da universidade.

O artigo começa apresentando os conceitos teóricos sobre administração de projetos e as áreas de conhecimento contidas no guia PMBOK, enfatizando sua relevância para o setor público e educacional. Em seguida, aborda-se a função das universidades públicas no Brasil e o papel dos projetos como ferramentas para ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional. Depois, examina-se a experiência da UFSC através de dados documentais e relatos práticos, relacionando-os com o referencial metodológico do PMBOK. Por fim, a análise dos resultados compara essa experiência com outras práticas já documentadas na literatura, seguida das conclusões finais, onde se destacam os avanços, dificuldades e recomendações para estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A construção de uma base teórica robusta é uma etapa essencial no desenvolvimento de qualquer pesquisa acadêmica, pois fornece os alicerces conceituais necessários para entender e analisar o objeto de estudo. De acordo com Gil (2003), a fundamentação teórica posiciona a pesquisa no panorama do conhecimento já disponível, além de guiar a elaboração da metodologia e a interpretação dos resultados. No presente artigo, a abordagem teórica é crucial para compreender a gestão de projetos no âmbito das instituições públicas de ensino superior, especialmente à luz dos princípios do guia PMBOK. Com esse suporte, é possível não apenas realizar uma análise crítica da situação da UFSC, mas também propor alternativas para a formalização de práticas de gestão de projetos mais eficazes no contexto acadêmico.

2.1 PROJETOS NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

As instituições de ensino superior públicas no Brasil têm um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa, reflexiva e democrática. Historicamente, essas universidades vão além da formação de profissionais qualificados, atuando como polos de pesquisa científica, cultural e tecnológica, influenciando substancialmente o desenvolvimento do país. Suas atividades não se restringem ao ambiente acadêmico, pois também estão ativamente envolvidas na promoção dos direitos sociais, na inclusão de grupos historicamente marginalizados e na luta contra as desigualdades estruturais existentes no país (Salles, 2020).

De acordo com a Constituição Federal de 1988, a educação superior pública deve ser oferecida de forma gratuita e com a qualidade necessária (BRASIL, 1988). Assim, as universidades públicas representam ferramentas essenciais para a democratização do acesso ao ensino superior, permitindo que estudantes de diversos níveis socioeconômicos ingressem e avancem em suas trajetórias acadêmicas. Essa missão é fortalecida por meio de políticas afirmativas, como as cotas sociais e raciais, que ajudaram a aumentar a diversidade nas universidades (Brasil, 2012).

Além disso, as universidades públicas são responsáveis por cerca de 95% da pesquisa científica realizada no Brasil, conforme apontado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2021). Isso evidencia o papel crucial dessas instituições na pesquisa e na inovação, aspectos essenciais para enfrentar desafios contemporâneos, incluindo crises de saúde, mudanças climáticas e desigualdades sociais. Por exemplo, durante a pandemia de COVID-19, as universidades públicas lideraram a resposta científica e social à crise de saúde, conduzindo pesquisas, desenvolvendo tecnologias e oferecendo serviços fundamentais às comunidades locais (Mancebo, 2020).

Outro ponto importante é o trabalho de extensão universitária, que promove um diálogo entre a universidade e a sociedade. Esta abordagem mistura saberes acadêmicos e populares, reforçando o papel social das universidades e ajudando a desenvolver soluções apropriadas para os reais problemas que as comunidades enfrentam. Nesse contexto, a interação entre ensino, pesquisa e extensão solidifica a universidade pública como um espaço de transformação social, onde o conhecimento é gerado de forma crítica, ética e comprometida com o bem comum (Costa, 2018).

Portanto, compreender o papel das universidades públicas no Brasil implica reconhecer o seu compromisso histórico com a formação plena dos indivíduos, a produção de conhecimento em prol da soberania do país e a promoção de uma sociedade mais equitativa e participativa. Portanto, proteger e fortalecer essas instituições é essencial para garantir um futuro baseado na justiça social, na ciência e na cidadania (Salles, 2020).

No cenário acadêmico, o termo “projeto” assume diversas interpretações, refletindo a intrincada e ampla missão das universidades públicas. Sob uma ótica pedagógica, um projeto é percebido como uma forma de aprendizagem que une teoria e prática, promovendo a autonomia dos estudantes e a construção ativa do saber. Essa abordagem facilita a avaliação crítica da realidade, transformando os alunos de meros receptores de conhecimento em protagonistas de seu aprendizado (Hernández, 2007).

No campo da pesquisa, os projetos atuam como instrumentos que favorecem o crescimento científico, contribuindo para a criação de novos saberes, inovação e avanço tecnológico. Eles são fundamentais para o progresso acadêmico em várias áreas e tratam, fundamentados tanto em dados empíricos quanto em teorias, as questões complexas do mundo contemporâneo (Demo, 2000).

Do ponto de vista social, as ações das universidades representam modos de interação e diálogo com a comunidade, reforçando a função social da instituição de ensino. A extensão universitária, por exemplo, é realizada por meio de projetos que buscam promover cidadania,

justiça social e equidade, levando o conhecimento acadêmico a contextos reais, especialmente para grupos que historicamente foram marginalizados (Freire, 2001).

Em termos institucionais, os projetos são elementos essenciais nas diretrizes de desenvolvimento das universidades. Com o apoio de documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), as universidades estruturam suas ações de forma estratégica, alinhando-as a suas metas públicas, objetivos formativos e planejamento de longo prazo (Brasil, 2001).

Juridicamente, os projetos nas universidades públicas são respaldados por diversas legislações. A Constituição Federal de 1988, no artigo 207, garante a autonomia didático-científica, administrativa e financeira das instituições, criando um ambiente propício para a implementação de projetos inovadores e autônomos (BRASIL, 1988). Ademais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996) enfatiza a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação superior, sublinhando a relevância dos projetos como facilitadores dessa tríade educacional (Brasil, 1996).

Além disso, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024), através de suas diretrizes e metas, orienta as instituições públicas a elaborarem projetos que ampliem o acesso, melhorem a qualidade e incentivem a interação com a sociedade, com foco na formação cidadã, inclusão social e equidade (Brasil, 2014).

Essas diretrizes são colocadas em prática por meio dos PDIs e PPIs das universidades, que orientam as ações acadêmicas, científicas e de extensão conforme suas características específicas. Nesse contexto, o projeto atua como um elemento integrador entre os componentes do ensino, pesquisa e extensão, conferindo à educação pública uma natureza dinâmica e interligada. Essa interligação é essencial para garantir a coerência entre o conhecimento produzido, as abordagens pedagógicas adotadas e os resultados sociais desejados (Augusto; Dalcin, 2016).

Os projetos desenvolvidos nas universidades públicas brasileiras têm demonstrado uma influência significativa tanto no campo acadêmico quanto na esfera social, revelando a capacidade dessas instituições de combinar ensino, investigação e um compromisso com a coletividade. A partir dessas ações estruturadas, observa-se uma contribuição relevante para o desempenho dos estudantes, a formação dos docentes, o progresso tecnológico e a transformação de realidades sociais (Oliveira; Moraes, 2016).

Nesse aspecto, o Quadro 1 apresenta as áreas de gestão de projetos junto com seus conceitos correspondentes:

Quadro 1 - Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Área de gerenciamento de projetos	Conceito
Integração	Relaciona-se aos processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos.
Escopo	Envolve os processos necessários para garantir que o projeto contemple todo o trabalho necessário para que o mesmo termine com sucesso
Cronograma	Inclui os processos necessários para gerenciar o término do projeto dentro do prazo previsto.
Custo	Envolve processos voltados ao planejamento,

	financiamentos, estimativas orçamentária, gerenciamento e controle dos custos, a fim de permitir que o projeto possa ser terminado dentro dos limites do orçamento aprovado.
Qualidade	Abrange processos relacionados ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
Recursos	Inclui processos para identificação, aquisição e gerenciamento dos recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
Comunicação	Está relacionada aos processos necessários o planejamento para a devida coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, controle, monitoramento e organização das informações do projeto de maneira oportuna e apropriada.
Riscos	Compreende os processos que envolvem o gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
Aquisições	Relacionado aos processos necessários para a compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto de maneira oportuna e adequada.
Partes interessadas	Abrange os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, assim como no desenvolvimento de estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

Fonte: Adaptado de PMI (2021)

Ao examinar o que foi apresentado no Quadro 1, conclui-se que o gerenciamento de projetos constitui uma área de estudo organizada em múltiplas disciplinas de conhecimento, conforme a definição do Project Management Institute (PMI, 2021). Para sua implementação, é necessário conciliar processos, recursos e stakeholders. A área de integração cuida da coordenação e unificação dos componentes do projeto, assegurando a consistência entre suas várias etapas. Kerzner (2017) destaca que uma integração eficaz facilita o alinhamento entre as metas estratégicas e a execução prática, evitando problemas de comunicação e retrabalho.

A administração do escopo assegura que o projeto inclua todas as atividades essenciais para atingir seus objetivos, evitando tarefas que não oferecem valor adicional. Vargas (2021) aponta que é fundamental ter uma definição precisa do escopo para prevenir o fenômeno denominado "scope creep", que se refere à adição descontrolada de atividades ao projeto. O cronograma, por outro lado, abrange a organização e supervisão do tempo, garantindo que as entregas sejam feitas dentro dos períodos acordados. Meredith e Mantel (2017) ressaltam que o tempo é um dos componentes críticos para a realização bem-sucedida de um projeto, sendo vital um controle rigoroso das ações.

A área de custos inclui processos de avaliação, financiamento, controle e acompanhamento dos recursos financeiros. Costa Júnior *et al.* (2022) afirmam que manter o projeto dentro do orçamento planejado é uma das principais métricas de eficácia, exigindo estimativas precisas e análises regulares. A qualidade é outro fator primordial, referindo-se à conformidade dos produtos e processos com os critérios estabelecidos. Juran e Godfrey

(1999) indicam que qualidade abrange não apenas questões técnicas, mas também a satisfação das partes com os resultados apresentados.

A área de recursos abrange a identificação e gestão dos recursos humanos, materiais e tecnológicos necessários para a realização do projeto. Borges e Rollim (2016) sustentam que uma gestão eficiente dos recursos humanos eleva o desempenho da equipe e diminui conflitos. A comunicação é considerada uma das ferramentas mais significativas para o gerente de projetos, uma vez que, segundo Drummond (2018), aproximadamente 90% do seu tempo é dedicado a essa atividade. Uma comunicação clara, objetiva e pontual garante que as informações sejam transmitidas eficientemente entre todos os participantes.

No que diz respeito à gestão de riscos, essa área inclui a identificação, avaliação e gestão de eventos que possam influenciar o projeto. Hillson (2009) argumenta que o risco deve ser visto não apenas como uma ameaça, mas também como uma chance, sendo a gestão de riscos estratégica essencial para o êxito. A área de aquisições envolve a obtenção de bens e serviços de fontes externas, sendo crítica a formulação de critérios técnicos e contratuais bem definidos. Damasceno e Brito (2025) alertam que falhas nesse aspecto podem comprometer tanto o desempenho quanto a entrega do projeto.

Por último, a administração dos stakeholders envolve reconhecer e interagir com pessoas e grupos que podem afetar ou ser afetados pelo projeto. Freeman (1984) trouxe à tona a ideia de que a sustentabilidade e o êxito de qualquer projeto dependem da habilidade de se comunicar e alinhar as demandas desses grupos. Dessa forma, todas essas disciplinas estão interligadas de maneira dinâmica, formando a base teórica e prática da gestão de projetos moderna.

Além disso, sob uma perspectiva acadêmica, os projetos atuam como espaços propícios para a prática pedagógica, promovendo a autonomia intelectual e a liderança dos estudantes. Ao se envolver em atividades de pesquisa, extensão ou inovação, os alunos ampliam seu pensamento crítico sobre a realidade e desenvolvem competências essenciais para sua formação como cidadãos e profissionais. Estudos mostram que a participação dos alunos em projetos está relacionada a resultados melhores em desempenho, retenção e conclusão dos cursos superiores, além de aumentar a motivação e o engajamento com o aprendizado. Para os docentes, esses projetos representam oportunidades de atualização tanto pedagógica quanto científica e contribuem para aprimorar as metodologias de ensino por meio da interação com a pesquisa e a extensão (Moimaz *et al.*, 2015).

Por último, os projetos promovem a identidade institucional e o comprometimento da universidade com a comunidade. Ao alinhar-se com os princípios do PDI e as metas do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), essas ações favorecem a colaboração entre os vários setores da universidade, ressaltam sua função social e asseguram sua importância diante das transformações atuais (Brasil, 2001). Em um cenário onde crescem os ataques ao ensino público, gratuito e de qualidade, os projetos tornam-se ferramentas estratégicas para a visibilidade e a aceitação social da universidade pública no Brasil.

2.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E AS ÁREAS DO PMBOK

O PMI é reconhecido como uma das instituições internacionais mais significativas dedicadas à regulamentação e ao aprimoramento de métodos em gestão de projetos. Sua principal oferta é o guia PMBOK, que serve como um padrão global para a organização de boas práticas relacionadas ao planejamento, execução e monitoramento de projetos. Conforme indicado pelo PMI (2021), o PMBOK está estruturado em dez domínios de conhecimento — integração, escopo, cronograma, custo, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas —, cada um apresentando seus próprios métodos e ferramentas com o objetivo de maximizar o desempenho dos projetos e garantir seus resultados.

Apesar de sua respeitabilidade técnica e reconhecimento mundial, a aplicação total do PMBOK continua a ser um desafio prático. Mangelli (2013) evidencia que muitas organizações brasileiras fazem uso limitado das orientações do guia. Essa situação é em grande parte atribuída às dificuldades de adaptação do modelo às particularidades culturais e institucionais do setor público, especialmente no âmbito universitário.

A investigação realizada por Almeida, Maia e Lima (2015) sobre a implementação de um Escritório de Projetos (PMO) na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) ilustra claramente essas complicações. Os autores ressaltam a importância de ajustar os processos do PMBOK à realidade da instituição, levando em conta fatores como resistência organizacional, a ausência de uma cultura de gerenciamento de projetos e restrições estruturais. No entanto, eles também mostram resultados positivos na formalização dos processos e no fortalecimento do planejamento estratégico, desde que sejam acompanhados por políticas institucionais robustas.

Pesquisas internacionais, como as de Shinoda e Nishioka (2020), sugerem modificações no PMBOK para adaptá-lo ao meio acadêmico, enfatizando competências educacionais e integrando os princípios do guia em práticas pedagógicas e no desenvolvimento das habilidades dos alunos. Nesse mesmo sentido, Shinoda, Nishioka e Mishima (2017) apresentaram um método de gerenciamento de projetos sistematizado que pode ser aplicado no ensino superior, envolvendo o uso de planilhas, cronogramas e critérios de avaliação específicos para o ambiente acadêmico.

De maneira semelhante, Camelo e Souza (2019) utilizaram o PMBOK como fundamento metodológico para criar diretrizes de acessibilidade em ambientes universitários, evidenciando sua aplicação em projetos relacionados à infraestrutura e inclusão social. Essa experiência destaca a adaptabilidade do guia e sua relevância na promoção de princípios como equidade, acessibilidade e responsabilidade institucional — valores que se alinham à missão das universidades públicas.

Ademais, Durán *et al.*, (2015) defendem que o PMBOK deve ser utilizado como um eixo central em frameworks destinados à melhoria contínua de processos em instituições de ensino superior. Os autores enfatizam a necessidade de padronizar metodologias e integrar práticas, sugerindo que o êxito na implementação do PMBOK é dependente da formulação de um modelo que se ajuste às atividades administrativas e pedagógicas das universidades.

A UFSC, que é o foco desta pesquisa, representa um panorama de progresso e obstáculos na adoção das áreas do PMBOK. A instituição possui iniciativas relevantes, como o SIGPEX, o EPAP e o programa Tramita Fácil, que apoiam a documentação, monitoramento e execução de projetos acadêmicos e administrativos. No entanto, de acordo com Squariz (2020) e Salvador (2022), ainda existem lacunas consideráveis na implementação de áreas cruciais, como a gestão de riscos, a gestão de portfólio e a integração de sistemas, o que impacta diretamente o estágio de maturidade da universidade em gerenciamento de projetos.

A avaliação combinada das áreas do PMBOK demonstra que sua utilização em universidades públicas pode favorecer significativamente a profissionalização da administração institucional. Entretanto, sua eficácia está condicionada à formalização de mecanismos de apoio, como Escritórios de Projetos, à capacitação contínua dos funcionários e à promoção de uma cultura organizacional focada na gestão por projetos.

Com base no que foi apresentado, pode-se afirmar que o PMBOK é uma base robusta e adaptável para a administração de projetos em instituições de ensino superior públicas, desde que suas diretrizes sejam ajustadas à realidade acadêmica. A pesquisa revisada neste estudo, que inclui autores como Almeida, Maia e Lima (2015), Shinoda e Nishioka (2020), Camelo e Souza (2019), Durán *et al.*, (2015), entre outros, demonstra que o êxito na implementação do guia está intrinsecamente ligado a políticas institucionais bem definidas, à capacitação das equipes e à criação de estruturas formais para apoiar a gestão. Na UFSC,

apesar do esforço contínuo para adotar as melhores práticas do PMBOK, ainda existem desafios persistentes, especialmente nas áreas menos exploradas, como riscos e portfólio (Squariz, 2020; Salvador, 2022). Portanto, o aprofundamento dessas práticas e o fortalecimento institucional são vitais para estabelecer uma administração universitária mais eficaz, estratégica e sintonizada com as demandas atuais do ensino superior público.

2.3 A UFSC E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), reconhecida por sua excelência, foi classificada em 2019 como a quinta melhor universidade do Brasil e a quarta entre as instituições federais (Silva, 2020). Contando com aproximadamente 30 mil alunos e 5.600 colaboradores, a universidade opera em cinco cidades de Santa Catarina, gerenciando em torno de cinco mil projetos ao mesmo tempo, dos quais 1.700 têm financiamento associado, totalizando cerca de R\$ 580 milhões em movimentação (Silva, 2020). Este cenário ilustra a necessidade urgente de diretrizes sólidas e adaptativas ao contexto universitário para uma gestão eficiente de projetos (Squariz, 2020, p. 34–35).

A gestão de projetos (GP) em instituições tão complexas quanto a UFSC se torna vital para converter ideias em resultados tangíveis, promovendo a eficiência no uso de recursos humanos, financeiros, temporais e de qualidade (Squariz, 2020). O PMBOK, desenvolvido pelo PMI, é considerado um padrão internacional de melhores práticas em GP e é amplamente utilizado em várias situações. Entretanto, sua implementação no ambiente universitário demanda ajustes para lidar com as particularidades das atividades educacionais, de pesquisa, extensão e da gestão pública (Squariz, 2020).

A UFSC classifica seus projetos em duas categorias principais: os Projetos Acadêmicos, que constituem 56% do total, relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, e os Projetos de Gestão Universitária, que são responsáveis por 44% dos projetos que movimentam recursos, alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional e a ações administrativas (Silva, 2020). A revisão das práticas mostra que processos de GP são significativamente utilizados nas fases de iniciação e planejamento dos projetos (Silva, 2020), embora existam lacunas notáveis, especialmente na área de gerenciamento de riscos, que é a menos aplicada, apesar de ser considerada crucial (Squariz, 2020). A falta de uma política institucional clara, a ausência de um sistema unificado de informações e a carência de uma estrutura formal para o gerenciamento de portfólio evidenciam a baixa maturidade em GP, que foi avaliada em 2,67 (considerada fraca) pelo modelo MMGP (Squariz, 2020).

Para atender a essa necessidade, a UFSC introduziu o SIGPEX (Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão) como a principal ferramenta para registrar, monitorar e administrar projetos acadêmicos. Criado pela SeTIC em colaboração com a Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq) e de Extensão (Proex), o sistema substituiu o antigo Lotus Notes em 2016, visando oferecer mais eficiência, transparência e qualidade na gestão de pesquisas e extensões (UFSC, 2016).

Com sua implementação, o SIGPEX se tornou obrigatório para a criação de novos projetos, consolidando as atividades de pesquisa e extensão em uma plataforma única, que oferece recursos como armazenamento de dados, elaboração de relatórios automáticos e consulta pública aos projetos (UFSC, 2016). Esta transformação permitiu um melhor controle sobre os processos internos e possibilitou que a comunidade externa acompanhasse o progresso das iniciativas registradas no sistema (UFSC, 2016).

Um caso de estudo realizado no âmbito dos projetos de extensão da UFSC revelou que, após a introdução do sistema, houve um crescimento notável na formalização das atividades de extensão, demonstrando o efeito positivo do SIGPEX no reforço das práticas de extensão da instituição (Squariz, 2020). Entretanto, os pesquisadores destacam que é

necessário fazer melhorias constantes no sistema, tanto em termos de usabilidade quanto em conectividade com outros órgãos administrativos, para que se possa alcançar seu total potencial (Squariz et al., 2018).

Além do SIGPEX, investigações de mestrado profissional apontaram obstáculos significativos à administração de projetos de pesquisa e desenvolvimento na UFSC, notavelmente em relação à transferência de tecnologia. Os principais desafios mencionados incluem a falta de familiaridade com regulamentos, a burocracia interna e a escassez de uma cultura inovadora, elementos que dificultam a fluidez nas gestões e na colaboração com o setor empresarial (Salvador, 2022). A autora apresentou sugestões para otimizar esses processos institucionais.

Outro passo importante é a criação do Escritório de Projetos e Apoio ao Pesquisador (EPAP), uma iniciativa destinada a auxiliar os pesquisadores na entrega de projetos e na tramitação institucional. Embora ainda esteja em estágio inicial, essa entidade já disponibiliza informações sobre registros, documentos institucionais e orientações referentes ao SIGPEX e às exigências das agências de fomento (UFSC, s.d.).

Acrescentando, o programa "Tramita Fácil", sob a coordenação de diversas pró-reitorias e unidades institucionais, visa acelerar os prazos de tramitação acadêmica e legal dos projetos através da padronização da documentação e aumento da automação pelo SIGPEX. A intenção é minimizar as etapas manuais e acelerar os processos, com a expectativa de que trâmites jurídicos sejam concluídos em até 30 dias na fase piloto (UFSC, s.d.).

Resumindo, a gestão de projetos na UFSC é firmemente sustentada no SIGPEX como sistema oficial, com efeitos positivos sobre a governança, a transparência e a formalização das ações. Contudo, os desafios permanecem — especialmente em relação à burocracia, à cultura institucional e à integração de sistemas — o que torna essencial a atuação de entidades como o EPAP e iniciativas como o Tramita Fácil, além da adoção de diretrizes estratégicas para aumentar a maturidade institucional na administração de projetos.

Por fim, apesar dessas vulnerabilidades, a universidade apresenta potencialidades consideráveis, como uma robusta capacidade de captação de recursos, geração de conhecimento e contribuição social. Dentre as sugestões para aprimoramento estão a elaboração de uma política institucional de gerenciamento de projetos, a implementação de funções estruturadas para a gestão de portfólio e a formalização de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), vinculado à Reitoria, que possua autoridade e recursos para apoiar gestores e coordenadores integrados, podendo elevar a maturidade da instituição, favorecendo a eficiência e a efetividade na administração de seus projetos.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma metodologia qualitativa com um enfoque exploratório, buscando compreender, por meio da análise da literatura e de uma interpretação crítica, as práticas de gerenciamento de projetos nas universidades públicas do Brasil, com ênfase na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A escolha por uma abordagem qualitativa é considerada apropriada devido à natureza do problema investigado, que requer a análise de várias dimensões sociais, institucionais e pedagógicas relacionadas à gestão no contexto universitário (Minayo, 2001).

A investigação bibliográfica foi conduzida através da avaliação de fontes secundárias disponíveis em bases científicas renomadas, como Google Scholar, SciELO e o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Para orientar o processo de busca, foram utilizados termos como "gerenciamento de projetos", "universidades públicas", "gestão universitária", "ensino superior" e "PMBOK". Além disso, foram empregados operadores booleanos (AND/OR) para facilitar uma filtragem mais eficiente dos estudos existentes.

Foram estabelecidos critérios rigorosos de inclusão e exclusão para a seleção do portfólio bibliográfico. Os critérios de inclusão englobaram: (i) publicações disponíveis na íntegra; (ii) estudos lançados entre 2014 e 2024; (iii) artigos, teses e dissertações que abordam o gerenciamento de projetos em instituições de ensino superior públicas; e (iv) relevância temática em relação aos objetivos deste estudo. Os critérios de exclusão abarcavam: (i) estudos duplicados nas bases; (ii) publicações que abordam o tema de forma tangencial, sem relevância direta para o gerenciamento de projetos no contexto universitário; e (iii) produções que não apresentam um rigor metodológico claro.

O período de dez anos (2014–2024) foi escolhido para captar as contribuições mais recentes e relevantes sobre o tema, considerando a evolução das práticas de gestão e a crescente adoção de metodologias do PMI, como o guia PMBOK (PMI, 2021).

Após a aplicação dos critérios determinados, foram selecionados sete estudos que se revelaram mais alinhados com os objetivos da pesquisa, constituindo o portfólio analítico da amostra. A análise dos textos foi realizada por meio de leitura exploratória, seletiva e interpretativa (Gil, 2003), com foco nos elementos metodológicos utilizados pelos autores, nas práticas de gestão por projetos descritas e nas contribuições para o campo da administração universitária.

Esse processo possibilitou, por fim, delinear um panorama das práticas e desafios do gerenciamento de projetos nas universidades públicas, ressaltando as condições e estratégias implementadas na UFSC, à luz dos princípios e áreas de conhecimento do PMBOK.

4. RESULTADOS

O Quadro 2 apresenta uma investigação minuciosa de autores escolhidos que impactam a compreensão da utilização do PMBOK nas universidades públicas. Esta escolha abrange estudos que analisam desde a implementação e adaptação do Escritório de Projetos (PMO) em instituições de educação superior até a organização de técnicas de gerenciamento de projetos que se ajustam às particularidades do meio acadêmico. Ademais, o quadro ilustra vivências práticas, como a criação de normas para acessibilidade em universidades e a proposta de estruturas para a melhoria contínua dos processos de gestão, destacando tanto os obstáculos quanto os resultados favoráveis obtidos. Dessa maneira, essa síntese possibilita a conexão das contribuições das pesquisas com a base teórica elaborada, proporcionando um panorama sólido para a análise crítica do assunto.

Quadro 2 – Portfólio da pesquisa bibliográfica

Autor(es)/ano	Título	Objetivo	Contribuições para o estudo
Almeida, Maia & Lima (2015)	A implantação do escritório de projetos (PMO) da UEMS	Relatar o processo de implantação do PMO em universidade pública com base no PMBOK	Apresenta experiência de institucionalização do PMO e adaptação das práticas do PMBOK à realidade pública, evidenciando desafios e resultados positivos
Shinoda & Nishioka (2020)	<i>Study to Apply Project Management and Fundamental Competencies</i>	Aplicar o PMBOK para melhorar atividades de projetos em universidades	Mostra como o PMBOK pode ser adaptado ao ambiente educacional, focando no aprendizado dos alunos e no uso de mapas de competências

		japonesas	
Shinoda, Nishioka e Mishima (2017)	<i>Systematization of the Method of Project Management for Education in University</i>	Desenvolver um método de gestão de projetos aplicável à educação superior com base no PMBOK	Contribui com sistematização do PMBOK voltada à realidade universitária, integrando planilhas práticas e critérios educacionais
Camelo & Souza (2019)	Acessibilidade em ambientes universitários: diretrizes sob o enfoque do PMBOK	Formular diretrizes para tornar o campus acessível, usando o PMBOK como referência	Ilustra a utilização prática do PMBOK em projetos de infraestrutura pública universitária, reforçando seu valor em contextos sociais
Durán et al., (2015)	<i>Mejora de procesos para la administración de proyectos en instituciones de nivel superior</i>	Propor um framework baseado no PMBOK para melhorar os processos de gestão em IES	Apresenta uma abordagem de mapeamento e adaptação de práticas com foco na padronização e melhoria contínua

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após apresentar o Quadro 2, que inclui o portfólio da pesquisa bibliográfica desenvolvida neste estudo, inicia-se a análise dos resultados obtidos pelos autores desse portfólio em comparação com outros que colaboraram na formação da base teórica.

Dessa forma, a discussão acerca dos resultados foi estruturada em função do objetivo principal deste artigo, que é avaliar a implementação do guia PMBOK na administração de projetos em instituições públicas de ensino, focando na experiência da UFSC.

Em primeiro lugar, foi verificado que a incorporação dos princípios do PMBOK na administração de projetos nas instituições federais de ensino superior está em ascensão, visando padronizar, profissionalizar e otimizar a eficiência dos projetos acadêmicos, de extensão e de infraestrutura. A adoção do PMBOK favorece o controle, a comunicação, o envolvimento das partes interessadas e o êxito dos projetos, embora ainda haja obstáculos para sua adequação à realidade institucional (Almeida, Maia & Lima, 2015).

A utilização do PMBOK como base metodológica na administração de projetos em universidades públicas tem sido exaustivamente estudada por diversos autores, cada um enfatizando particularidades do processo de adaptação ao espaço acadêmico. Especificamente na UFSC, a pesquisa de Squariz (2020) revela a presença de uma estrutura de gerenciamento fragmentada, que ainda necessita de uma política institucional sólida, mas que está se desenvolvendo com ferramentas como o SIGPEX e iniciativas como o EPAP e o programa Tramita Fácil. Essa situação se relaciona com a experiência descrita por Almeida, Maia e Lima (2015) sobre a UEMS, que ao implementar um Escritório de Projetos (PMO) baseado no PMBOK, enfrentou dificuldades como a adaptação de processos à cultura pública e resistência interna, mas acabou gerando resultados positivos ao consolidar práticas padronizadas e melhorar o planejamento estratégico. Embora a UFSC não tenha um PMO

estabelecido, há uma necessidade semelhante de institucionalização para aprimorar sua maturidade na gestão de projetos.

Adicionando a essa visão, Shinoda e Nishioka (2020), ao utilizarem o PMBOK em universidades no Japão, sugeriram sua adaptação ao cenário educacional, enfatizando a aprendizagem ativa dos alunos e a aplicação de mapas de competências. Essa abordagem revela um aspecto formativo da administração de projetos que, apesar de ainda pouco explorado na UFSC, poderia ser integrado às práticas acadêmicas através de disciplinas voltadas para gestão de projetos em cursos de graduação e pós-graduação. De maneira similar, Shinoda, Nishioka e Mishima (2017) avançaram na criação de um método sistematizado de administração de projetos para a educação superior, combinando planilhas, cronogramas e critérios educacionais. A proposta é compatível com a realidade da UFSC no que se refere à sistemática promovida pelo SIGPEX, mas ainda carece de uma formalização metodológica voltada para a educação.

Por outro lado, Camelo e Souza (2019) demonstram como o PMBOK pode ser aplicado em projetos de infraestrutura que visam a acessibilidade no ambiente universitário, evidenciando sua relevância em questões sociais e estruturais. Essa análise é importante para a UFSC, pois projetos de infraestrutura e acessibilidade representam uma parte significativa dos Projetos de Gestão Universitária, que correspondem a 44% do total de projetos com movimentação financeira (Silva, 2020). A experiência compartilhada por Camelo e Souza destaca não apenas a organização técnica dos projetos pelo PMBOK, mas também a promoção de princípios de equidade e inclusão, que são promovidos pela UFSC em seus documentos institucionais.

Durán *et al.*, (2015) apresentam um modelo de mapeamento e melhoria contínua dos processos de gestão em instituições de ensino superior, tendo o PMBOK como base. Essa sugestão está diretamente alinhada às necessidades levantadas por Squariz (2020) e Salvador (2022), que identificam a falta de um modelo unificado de informações, a ausência de monitoramento de riscos e a fragilidade na gestão de portfólio como obstáculos para o desenvolvimento da maturidade da UFSC em gestão de projetos. A proposta de Durán *et al.*, de padronizar e continuamente aprimorar os processos enfatiza a importância de políticas institucionais de longo prazo, algo que a UFSC ainda está em processo de implementação.

Dessa maneira, observa-se que os estudos analisados convergem na afirmação de que o PMBOK é uma ferramenta valiosa e adaptável à realidade das universidades públicas, desde que suas práticas sejam adequadamente ajustadas ao contexto educacional, burocrático e social dessas instituições. A experiência da UFSC exemplifica bem esse processo em curso, revelando tanto progressos — como o SIGPEX e a categorização clara dos projetos acadêmicos e administrativos — quanto desafios, como a falta de um PMO institucional, a baixa integração entre setores e a cultura organizacional limitada em torno do gerenciamento de projetos.

Em síntese, o PMBOK é amplamente reconhecido como uma referência para a gestão de projetos em instituições federais de ensino superior, promovendo uniformidade, controle e melhores resultados. A adequação ao contexto institucional e a integração com metodologias ágeis são tendências que potencializam seus benefícios, apesar de ainda existirem desafios na sua implementação.

5. CONCLUSÃO

Este texto visa investigar como a metodologia PMBOK é utilizada na administração de projetos em instituições de ensino superior públicas, com ênfase na experiência da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A partir da pesquisa realizada, conclui-se que o objetivo foi plenamente atingido, pois foi possível identificar práticas, ferramentas e

frameworks institucionais que demonstram, mesmo que de forma parcial, a integração dos princípios do PMBOK na gestão de projetos no âmbito das universidades públicas.

A análise revelou que a UFSC desenvolve iniciativas organizadas que visam a administração de projetos, como sistemas integrados para registro, apoio técnico na elaboração e processamento de propostas, além de procedimentos que promovem transparência e controle institucional. No entanto, apesar desses avanços, existem limitações relacionadas à formalização de políticas institucionais, gestão de riscos, monitoramento contínuo e à ausência de um Escritório de Projetos com funções consolidadas e reconhecidas pela instituição.

A questão central deste estudo — de que forma o guia PMBOK é implementado na gestão de projetos em universidades públicas, especialmente na UFSC? — foi respondida por meio de evidências que sugerem uma adoção gradual e adaptada das práticas do guia, com maior destaque nas fases de início e planejamento, enfrentando ainda desafios significativos nas fases de execução, controle e encerramento. O estudo demonstrou que a estrutura universitária requer adaptações específicas para que os princípios do PMBOK possam ser integrados de maneira eficaz e duradoura à gestão institucional.

Diante do exposto ao longo desse estudo, infere-se que pesquisas futuras podem aprofundar a análise da maturidade em gestão de projetos em universidades públicas brasileiras, comparando diferentes contextos regionais ou temáticos. É relevante investigar os impactos da formalização de Escritórios de Projetos, considerando sua influência na eficiência, captação de recursos e integração institucional. Além disso, a combinação entre metodologias tradicionais e abordagens ágeis pode ser explorada como alternativa eficaz diante da complexidade dos projetos universitários.

Em conclusão, a gestão de projetos em universidades públicas, apesar dos entraves estruturais e culturais ainda existentes, representa uma área promissora para o aprimoramento da administração acadêmica e institucional. A adoção planejada e adaptada de metodologias reconhecidas pode fortalecer a qualidade da gestão, contribuir para a inovação e, principalmente, reforçar o comprometimento das universidades com a excelência, a responsabilidade pública e o desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vera Lucia Lescano de; MAIA, Guilherme Aparecido da Silva; LIMA, Eleuza Ferreira. A 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**, p. 38-56, 2015.

AUGUSTI, Rudinei Barichello; DALCIN, Larissa. O princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como paradigma de uma universidade socialmente referenciada. **Revista ELO—Diálogos em Extensão**, v. 5, n. 3, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/elo/article/view/1168>. Acesso em: 09 jul. 2025.

BORGES, Carlos; ROLLIM, Fabiano. **Gerenciamento de projetos aplicado: conceitos e guia prático**. São Paulo: Brasport, 2016.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação: PNE 2014–2024: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/educacao/plano-nacional-de-educacao>. Acesso em: 9 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012.** Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 149, n. 168, p. 1, 30 ago. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm. Acesso em: 09 jul. 2025.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).** *Instrumento de Avaliação Institucional Externa – SINAES*. Brasília, DF: INEP, 2001.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 jul. 2025.

CAMELO, Emerson Rodrigo Gomes; DE SOUZA, Waldemar Antônio da Rocha. Acessibilidade em ambientes universitários: Diretrizes de planejamento de obras sob o enfoque do PMBOK: Accessibility in University Environments: Building Planning Guidelines from the PMBOK Focus. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 8, n. 3, 2019.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Relatório de atividades da CAPES 2021.** Brasília, DF: CAPES, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br>. Acesso em: 9 jul. 2025.

COSTA JÚNIOR, João Florêncio da *et al.* Um estudo sobre os princípios norteadores do ciclo de vida de gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 1, p. 171-188, 2022.

COSTA, José Fernando Andrade. Articulação entre pesquisa, ensino e extensão: um desafio que permanece. **Revista Ciência em Extensão**, v. 14, n. 2, p. 9-19, 2018. Disponível em: https://ojs.unesp.br/index.php/revista_proex/article/view/1970. Acesso em: 09 jul. 2025.

DAMASCENO, Cintia Soares Guimarães; BRITO, Maurini Elizardo. Gestão das aquisições e gestão de contratos. **Gestão e Gerenciamento**, n. 32, 2025.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 10. ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

DURÁN, Josefina García *et al.* Mejora de Procesos para la Administración de Proyectos en Instituciones de nivel Superior-Process Improvement for Project Management in Higher Education Institutions. **ReCIBE, Revista electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica**, v. 4, n. 1, p. IX-IX, 2015.

DRUMMOND, Rivadavia. **Fazendo a inovação acontecer: um guia prático para você liderar o crescimento sustentável de sua organização**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2018.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge university press, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HERNÁNDEZ, Fernando. **Transgressão e mudança na educação: os projetos de trabalho**. Artmed Editora, 2007.

HILLSON, David. **Managing Risk in Projects**. Burlington: Gower Publishing, 2009.

JURAN, Joseph M; GODFREY, A. B. **Juran's Quality Handbook**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1999.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

LIMA, Eleuza Ferreira; ALMEIDA, Vera Lucia Lescano de; MAIA, Guilherme Aparecido da Silva. A Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS): uma iniciativa inovadora na gestão pública sul-mato-grossense. **Revista GUAL, Florianópolis**, v. 8, n. 4, p. 38-56, 2014.

LUIZ, João Victor Rojas; SOUZA, Fernando Bernardi de; LUIZ, Octaviano Rojas. Práticas PMBOK® e Corrente Crítica: antagonismos e oportunidades de complementação. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 464-476, 2017.

MANCIBO, Deise. Pandemia e educação superior no Brasil. **Revista Eletrônica de Educação**, [S. l.], v. 14, p. e4566131, 2020. DOI: 10.14244/198271994566. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/4566>. Acesso em: 9 jul. 2025.

MANGELLI, L. S. L. P. **Gestão de Projetos e o Guia PMBOK: Um estudo sobre o nível de Uso do PMBOK nas empresas brasileiras**. Rio de Janeiro, 2013. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL, Samuel J. **Project Management: A Managerial Approach**. 9. ed. New Jersey: Wiley, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MOIMAZ, Suzely A.S. *et al.* Extensão universitária como ferramenta geradora de ensino: aprendizagem e produtora de pesquisa. **Revista Conexão UEPG**, v. 11, n. 2, p. 140-149, 2015.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de. Produção do conhecimento na universidade pública no Brasil: tensões, tendências e desafios. **Educação em Revista**, v. 32, p. 73-95, 2016.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

SALLES, João Carlos. **Universidade pública e democracia**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2020.

SALVADOR, Mariana Neis Machado. **Diretrizes para o gerenciamento de projetos de pesquisa e desenvolvimento visando à transferência de tecnologia**. 2022. 174 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/240973>. Acesso em: 17 jul. 2025.

SHINODA, Masahisa; NISHIOKA, Keita. Study to Apply Project Management and Fundamental Competencies for Improvement of Project Activities in University. **International Journal of Learning and Teaching**, p. 6-3, 2020.

SHINODA, Masahisa; NISHIOKA, Keita; MISHIMA, Akiomi. Systematization of the method of project management for education in university. **Journal of International Scientific Publications: Educational Alternatives**, v. 15, p. 38-47, 2017.

SILVA, Vítor do Nascimento da. **Gerenciamento de projetos em universidades: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2020. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

SQUARIZ, Gabriela Cordeiro de Oliveira. **Maturidade em gerenciamento de projetos de extensão: o caso de uma instituição federal de ensino superior**. 2020. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

SQUARIZ, Gabriela Cordeiro de Oliveira *et al.* A gestão dos projetos de extensão da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) através de um sistema de informação (SI). In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 18., 2018, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190561>. Acesso em: 17 jul. 2025.

THIOLLENT, Michel Jean Marie; COLETTE, Maria Madalena. Pesquisa-ação, universidade e sociedade. **Revista Mbote**, v. 1, n. 1, p. 042-066, 2020.

UFSC. **SIGPEX – Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://sigpex.sistemas.ufsc.br>. Acesso em: 17 jul. 2025.

UFSC. **Escritório de Projetos e Apoio ao Pesquisador – EPAP**. Florianópolis, [s.d.]. Disponível em: <https://propesq.ufsc.br/escritorio-de-projetos-e-apoio-ao-pesquisador>. Acesso em: 17 jul. 2025.

UFSC. **Programa Tramita Fácil**. Florianópolis, [s.d.]. Disponível em: <https://tramitafacil.ufsc.br>. Acesso em: 17 jul. 2025.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano do Projeto**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2021.