

O desafio da implementação do registro centralizado de projetos em uma universidade

Nayana Dessupoio de Abreu – Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Glauco Soares Pena Perrut - Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi - Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Resumo: O presente caso aborda o dilema enfrentado por uma universidade federal diante da ausência de um sistema integrado e padronizado para o registro e acompanhamento de projetos acadêmicos. Essa situação compromete a transparência, a eficiência administrativa e o atendimento às exigências legais, gerando retrabalho, duplicidade de informações e inconsistências. O caso centra-se no papel do pró-reitor de Planejamento, Eduardo Gomes, que assume a responsabilidade de buscar uma solução para essa fragmentação. O objetivo é estimular a reflexão sobre os desafios da gestão universitária em ambientes complexos, analisar o impacto da descentralização excessiva e discutir alternativas de governança pública, gestão por processos, gestão de projetos e inovação no setor público. Diante do dilema central, duas soluções se apresentam: criar um setor específico responsável pelo registro manual e centralizado dos projetos ou investir no desenvolvimento de um sistema integrado capaz de unificar dados de diferentes pró-reitorias.

Palavras-Chave: Gestão universitária; Governança pública; Gestão por processos; Gestão de projetos; Inovação na gestão pública.

1. Introdução

Em uma tarde quente no gabinete da Reitoria, a tensão era evidente diante das dificuldades crescentes para elaborar relatórios de gestão, da morosidade em fornecer informações ao MEC nos processos de avaliação de cursos e da pressão constante dos órgãos de controle, como o TCU. Nesse cenário de urgência, a responsabilidade de buscar uma solução para a falta de integração na gestão de projetos acadêmicos foi atribuída ao pró-reitor de Planejamento, Professor Eduardo Gomes. Embora não fosse um problema novo, mas sim um compromisso de campanha assumido pela atual gestão, a questão vinha comprometendo há tempos a eficiência administrativa da universidade. A ausência de um sistema centralizado colocava em risco o alcance dos objetivos dos projetos, reduzia a transparência institucional e dificultava o cumprimento das exigências legais. Um exemplo disso era a frequente necessidade de prorrogar prazos no e-SIC, já que qualquer levantamento exigia consultas a múltiplos bancos de dados fragmentados, um processo trabalhoso, demorado e sujeito a falhas.

Além da pressão institucional, havia um descontentamento generalizado. Coordenadores de projetos se viam perdidos, sem clareza sobre os procedimentos para execução das iniciativas acadêmicas, muitas vezes realizando esforços infrutíferos diante de burocracias equivocadas. As próprias fundações de apoio reclamavam de serem tratadas de forma desigual, dependendo do setor da universidade responsável pela celebração dos instrumentos. Somava-se a isso a insatisfação dos servidores, frequentemente sobrecarregados e desmotivados pelos processos mal instruídos e pelas constantes reclamações. O professor Eduardo Gomes sabia que a tarefa era complexa, mas a necessidade de agir era inevitável.

2. Contexto do caso

Para Eduardo, o problema não era um mistério recém-descoberto. Ele sabia que a falta de um sistema centralizado de gestão de projetos era uma deficiência antiga na universidade.

2.1. Antecedentes

Ao longo dos anos, uma autonomia excessiva havia permitido que cada pró-reitoria estabelecesse seus próprios critérios para analisar projetos acadêmicos. Alguns exigiam mais documentos, outros eram mais flexíveis. Os registros, quando existiam, ficavam restritos a planilhas internas. Uma das pró-reitorias chegou a desenvolver com o setor de TI um módulo de cadastro de projetos no sistema interno da universidade, visando ter acesso mais fácil a dados gerenciais. Contudo, essa iniciativa, embora bem-intencionada, acabou por burocratizar excessivamente o cadastro e a aprovação, gerando mais críticas do que soluções. O resultado era um emaranhado de práticas que dificultava a vida dos docentes e técnicos e deixava a alta administração sem uma visão consolidada e confiável do que realmente acontecia na universidade.

2.2. Centralização dos dados

A centralização dos dados era um processo complexo, envolvendo informações interligadas e inseridas por diferentes setores. Incluía desde a carga horária de docentes, que dependia de autorização do departamento e deveria constar no plano individual de trabalho, até os pareceres das comissões nas pró-reitorias competentes (pesquisa, extensão ou inovação). Somava-se ainda o cadastro de instrumentos jurídicos, muitas vezes com participação de fundações de apoio na gestão administrativa e financeira da execução do projeto. Além disso, a avaliação dos resultados mostrava-se falha, com reapresentação recorrente de projetos semelhantes, sem análise efetiva de impactos ou propostas de aprimoramento.

O impacto da fragmentação se agravava quando um projeto demandava a formalização de um instrumento jurídico. Havia diretrizes normativas a serem atendidas e os planos de trabalho exigidos para a análise acadêmica não contemplavam as informações específicas requeridas para esses instrumentos. Para evitar o recebimento de processos mal instruídos e, diante da impossibilidade de intervir nos processos de outras pró-reitorias, os

setores técnicos passaram a exigir processo próprio para celebração dos instrumentos jurídicos. Assim, o mesmo projeto passava por duas tramitações diferentes — duplicando informações, gerando retrabalho e aumentando a chance de inconsistências. Por outro lado, a Pró-Reitoria de Inovação, competente para a celebração de acordos de parceria, contratos de prestação de serviços para P&D e convênios de P&D, já aprovava os projetos e celebrava os instrumentos em um único processo, pois acumulava as competências de análise do projeto e de celebração do instrumento.

Essa falta de padronização dos procedimentos gerava situações assimétricas e reclamações não apenas dos docentes, como também das fundações de apoio, que tinham exigências diferentes para celebração dos instrumentos que regulavam o seu relacionamento com a universidade.

2.3. Exigência legal

A criação de um registro centralizado não representava apenas uma demanda de eficiência administrativa, mas uma obrigação legal. O art. 12, §2º do Decreto 7.423/2010, que regulamenta a Lei 8.958/94 sobre a relação entre IFEs e fundações de apoio, determina que dados de projetos — como fundamentação normativa, sistemática de elaboração, acompanhamento de metas, planos de trabalho, processos de seleção de bolsas (com resultados e valores), além de informações sobre projetos em andamento (valores pagos e beneficiários) — sejam registrados de forma centralizada e divulgados amplamente, tanto em boletins internos quanto na internet. Com base nessa exigência, o TCU realizou em 2018 um levantamento nacional junto a todas as IFEs, consolidado no Acórdão nº 11.708/2018, que tratou da transparência na gestão de recursos públicos no relacionamento entre fundações de apoio e instituições federais de ensino. Nesse documento, o tribunal determinou às IFEs a adoção de medidas para garantir o efetivo cumprimento das normas e, conseqüentemente, maior transparência na gestão. A universidade estava sob o escrutínio e a necessidade de ação era cada vez mais premente.

2.4. Outros problemas

As consequências da falta de um registro centralizado iam além da burocracia. Por diversas vezes houve problema no levantamento de informações gerenciais para fins estratégicos e de prestação de contas, como: 1) avaliação dos cursos de graduação e pós-graduação pelo MEC; 2) elaboração dos relatórios anuais de gestão; 3) resposta às auditorias internas e aos sistemas de informação dos órgãos de controle e 4) resposta ao e-SIC. “Quantos projetos estão em execução atualmente? Qual o total de horas de professores envolvidos? Qual o volume de recursos captado por convênios e instrumentos congêneres?” Nenhuma dessas respostas estava disponível de forma ágil e segura. O que se tinha eram dados fragmentados, parciais e difíceis de consolidar.

3. Dilema do caso

O desafio era significativo, e o pró-reitor Eduardo Gomes sabia que não poderia enfrentá-lo sozinho. Diante da cobrança da Reitoria e das dificuldades recorrentes para atender aos órgãos de controle, ele procurou colegas experientes da instituição, buscando primeiro ouvir quem conhecia de perto os gargalos na gestão dos projetos antes de propor soluções.

3.1. A busca por perspectivas

A primeira conversa foi com seu antecessor, o professor Célio Oliveira, uma figura respeitada na universidade. Sentado em sua sala, Célio não demorou a apontar o que via como a raiz do problema:

— “Eduardo, descentralizar demais trouxe mais problemas do que soluções. Cada pró-reitoria inventou seu próprio jeito de analisar e aprovar projetos. No fim, isso gerou um labirinto: duplicidade de documentos, fragmentação e um sem-fim de reclamações de docentes e da fundação de apoio.”

Para ilustrar, comparou os projetos de inovação — que concentram análise e celebração do instrumento em um só processo — com os de pesquisa e extensão, onde cada

etapa se arrasta por fluxos paralelos. “Não é à toa que muitos tentam enquadrar seus projetos como inovação, só para ganhar tempo”, arrematou.

Célio reconhecia a função normativa da burocracia, mas defendia que a universidade ainda não havia encontrado o “ponto ótimo” entre rigor e agilidade. Para ele, o maior risco era institucional: falhar no atendimento às exigências dos órgãos de controle. Mas alertou que a experiência do usuário — o coordenador de projetos que enfrenta redundâncias e lentidão — não poderia ser negligenciada.

Quanto às soluções, foi direto: “Sem um sistema integrado e centralizado, continuaremos patinando. Mas sei que isso não se constrói do dia para a noite. No curto prazo, temos de cortar o supérfluo: eliminar etapas redundantes, reduzir papéis desnecessários e enxugar os fluxos. Ficar só com o essencial.”

Antes de se despedir, deixou um recado claro sobre a dimensão cultural do problema: “Não adianta só mudar o sistema. Precisamos de servidores com postura gerencial, dispostos a assumir corresponsabilidade e resolver problemas. Senão, até os processos mais simples emperram.”

Na reunião seguinte, Eduardo buscou ouvir a professora Luíza Fernandes, pró-reitora de pesquisa. Ela não escondeu a frustração:

— “Estamos atolados em retrabalho. Cada pró-reitoria pede cadastros diferentes, e o SEI, sem integração com nosso sistema interno, obriga a digitar tudo de novo. Perde-se tempo, perde-se energia.”

Explicou que em sua pró-reitoria há uma estrutura com comitê assessor, mas nem todas seguem um padrão. E, quando o projeto envolve recursos, o problema é ainda mais grave: a execução pode demorar até seis meses para começar, comprometendo cronogramas e desgastando equipes. “Só a clareza sobre a origem do recurso já deveria orientar fluxos mais rápidos e específicos”, observou.

Luíza apontou ainda o vazio no acompanhamento: “A gente só apaga incêndio no fim, na hora da prestação de contas. Quando o professor não entrega, a responsabilidade cai sobre a reitoria.”

Pensando em possíveis soluções, ela defendeu um setor centralizado e especializado para orientar docentes, padronização mínima entre pró-reitorias, uma equipe capaz de lidar com exceções e, sobretudo, manuais claros sobre quem faz o quê. Para ela, a prioridade era cristalina: “O problema começa na largada. Sem clareza na entrada, perdemos semanas tentando instruir processos.”

Já na terceira conversa, a professora Lucrécia Borges, pró-reitora de extensão, reforçou muitos dos pontos anteriores, mas trouxe sua ênfase própria:

— “Eduardo, o que mais nos mata é a duplicidade. O professor preenche os mesmos dados três, quatro vezes. E cada setor exige de um jeito. Para quem não domina termos de convênios ou contratos, é um pesadelo.”

Lucrécia defendeu com firmeza a necessidade de padronização e de gestão por processos: “Só assim vamos evitar redundâncias e acelerar a tramitação.” Lembrou que os maiores gargalos estavam na orientação inicial, na validação de documentos e na demora das respostas de instâncias como a Procuradoria.

E foi taxativa sobre as alternativas em debate: “Criar um escritório de projetos sem um sistema centralizado é chover no molhado. Viraria o mesmo problema, só que concentrado em poucas pessoas. O sistema vem primeiro; o escritório pode até ajudar a mapear processos, mas nunca substituir a centralização.”

Por fim, Eduardo buscou a visão de sua colega de cátedra, a professora Adelaide Gonçalves, diretora da Faculdade de Administração. Se esperava críticas pontuais, encontrou uma radiografia dura:

— “Não temos fluxo. O que existe é improvisado. Os professores recorrem direto à fundação de apoio porque não há roteiro institucional. É tudo caso a caso, remendo sobre remendo.”

Adelaide contou como, diante da falta de um registro central, recorre a planilhas manuais em Excel para monitorar os projetos da sua unidade. “É surreal. Em pleno 2025, ainda não sabemos, de forma consolidada, o que a universidade está executando. Como responder ao MEC ou ao TCU assim?”

Na sua visão, a universidade precisa atacar o problema em três frentes: mapear os processos de ponta a ponta, criar um sistema único que integre pesquisa, extensão e inovação, e treinar docentes e técnicos com ferramentas simples e acessíveis. “Podemos começar com um formulário unificado, um mínimo produto viável (MVP) que revele as lacunas. Depois, sim, evoluir para algo robusto.”

Também ressaltou a necessidade de dar prioridade política à pauta, com cobrança de resultados pela alta gestão. Por fim, foi cética quanto ao modelo do “escritório de projetos”: “É ilusório achar que uma equipe pequena vai concentrar a expertise necessária para todas as áreas. O que precisamos é de sistema centralizado e de engajamento dos usuários.”

4. Fechamento do caso:

4.1. A encruzilhada de Eduardo

Após consolidar todas as informações das reuniões, Eduardo convocou sua equipe de confiança e apresentou um diagnóstico inicial, mostrando claramente que duas estratégias distintas estavam em disputa:

1. Criar um setor específico para centralizar todos os projetos. Esse setor faria manualmente o registro e a classificação de cada iniciativa.
2. Desenvolver um sistema integrado de registro centralizado de projetos.

Diante do dilema, Eduardo percebeu que seria necessário articular diferentes áreas da universidade — pró-reitorias, unidades acadêmicas, coordenação de convênios e contratos, setor de tecnologia da informação, escritório de processos, auditoria interna — para pensar em conjunto como viabilizar a mudança.

Naquela mesma tarde, em seu gabinete, o Pró-Reitor fez as seguintes anotações em sua agenda que o atormentavam antes da primeira reunião intersetorial, a qual definiria os próximos passos:

- Como tornar o registro centralizado de projetos uma realidade?
- Quais ações concretas deveriam ser priorizadas para garantir confiabilidade dos dados e reduzir retrabalho?
- Quem seriam os atores-chave a serem envolvidos no processo de mudança?
- E, principalmente: qual é a melhor estratégia para solucionar o problema — criar um setor manual de registro ou investir no desenvolvimento de um sistema integrado? E o que seria essencial para que qualquer dessas soluções fosse bem-sucedida?

Eduardo sabia que sua decisão final deveria considerar não apenas a viabilidade técnica de cada alternativa, mas também seu alinhamento com os princípios constitucionais da administração pública, a estratégia organizacional da universidade e a complexa dinâmica de poder e cultura institucional.

5. Anexos e/ou Apêndices

Sem anexos ou apêndices.

6. Notas de ensino

a) Fontes de dados

Os personagens e situações apresentados nesse caso são fictícios, porém inspirados em eventos e desafios reais vivenciados em uma universidade federal de ensino superior. As informações primárias foram coletadas por meio de entrevistas presenciais com administradores da IFE, realizadas em setembro de 2025, garantindo a autenticidade dos dilemas e a relevância prática do material.

b) Objetivos didáticos ou educacionais

Este caso de ensino foi concebido para capacitar os participantes a:

- Analisar a governança no setor público: identificar e avaliar os impactos da fragmentação administrativa na governança, eficiência e *accountability* da gestão pública universitária.
- Compreender transparência e *compliance*: discutir a importância estratégica e legal do registro centralizado de projetos como requisito de transparência e conformidade com órgãos de controle.
- Aplicar a gestão por processos: estimular a análise da gestão por processos como abordagem capaz de mapear, padronizar e redesenhar fluxos de trabalho, reduzindo duplicidade, assegurando qualidade das informações.
- Avaliar soluções inovadoras: refletir sobre o papel de soluções organizacionais e tecnológicas, como sistemas integrados e *minimum viable product* (MVP), na superação do retrabalho e no aumento da confiabilidade das informações, assim como explorar os benefícios (eficiência, agilidade, redução de riscos) e os desafios (adoção, capacitação, custos e adaptação institucional) da inovação na administração pública.

- Explorar a gestão de projetos em contextos complexos: compreender os desafios específicos da gestão e do acompanhamento de projetos acadêmicos em um ambiente descentralizado, bem como a necessidade de integração para otimizar recursos e resultados.
- Desenvolver habilidades de tomada de decisão: propor e justificar estratégias para solucionar o dilema central do caso, considerando aspectos técnicos, organizacionais, humanos e políticos.

O caso não apresenta uma solução óbvia ou única, mas convida à reflexão sobre os *trade-offs* inerentes à gestão pública: como equilibrar a rigidez da estrutura e a vontade dos servidores com a flexibilidade e a eficiência demandadas por uma mudança de paradigma? Torna-se relevante ao abordar um problema real e multifacetado, comum a muitas instituições públicas brasileiras: a desarticulação e a falta de integração na gestão de informações essenciais.

Ele permite que os estudantes: observem como conceitos de governança (confiança, integridade, desempenho), transparência (acesso à informação, prestação de contas) e eficiência (otimização de recursos, redução de retrabalho) se manifestam e são desafiados no dia a dia da administração pública; reconheçam que a gestão de projetos acadêmicos não é apenas uma questão técnica, mas envolve normativas, burocracias, múltiplos *stakeholders* com interesses diversos e a necessidade de conformidade legal; analisem as barreiras e facilitadores para a implementação de soluções tecnológicas (como um sistema integrado) e administrativas (como um escritório de projetos) em um ambiente com resistência à mudança e restrições de recursos; percebam a interdependência entre os processos, as pessoas, a tecnologia e a cultura organizacional para o sucesso de qualquer iniciativa de transformação.

O presente caso se insere nas áreas de Administração Pública, Gestão Universitária, Governança e *Compliance* no setor público, Gestão de Projetos, Gestão por Processos, além de Inovação e Transformação Digital no setor público. É direcionado a professores de

graduação e pós-graduação em Administração, com ênfase especial aqueles que ministram disciplinas de Administração Pública, Gestão Universitária, Políticas Públicas e Governança.

Ademais, pode ser um material valioso para programas de formação e capacitação de gestores públicos, servidores técnico-administrativos de instituições de ensino superior e profissionais envolvidos com planejamento e gestão de projetos em organizações públicas, bem como para cursos de extensão e de educação corporativa voltados à inovação na gestão pública, gestão por processos, *compliance* e transparência.

c) Questões para discussão

As questões a seguir visam guiar a análise prévia do caso pelos estudantes, estimulando o pensamento crítico e aprofundando a compreensão do caso e de suas implicações teóricas e práticas.

- Como tornar o registro centralizado de projetos uma realidade?
- Quais ações concretas deveriam ser priorizadas para garantir confiabilidade dos dados e reduzir retrabalho?
- Quem seriam os atores-chave a serem envolvidos no processo de mudança?
- E, principalmente: qual é a melhor estratégia para solucionar o problema — criar um setor manual de registro ou investir no desenvolvimento de um sistema integrado? E o que seria essencial para que qualquer dessas soluções fosse bem-sucedida?

d) Sugestão de um plano de ensino

Como estratégia, propõe-se a adoção do método do caso, que é estruturado em três momentos principais:

1) Preparação prévia: os estudantes terão acesso ao caso "O desafio da implementação do registro centralizado de projetos na universidade", bem como a leituras

complementares indicadas pelo professor. Nesta etapa, eles devem elaborar individualmente respostas às questões apresentadas pelo professor, considerando os aspectos de governança, transparência, gestão por processos, gestão de projetos e inovação na administração pública, o que servirá como base para sua participação ativa nas discussões em sala.

2) Discussão em pequenos grupos: no início da aula, o professor pode dividir a turma em grupos e apresentar questões norteadoras que estimulam o debate inicial. Esta etapa tem como objetivo nivelar a compreensão do caso, aquecer o diálogo e fomentar a troca de percepções entre os alunos antes da sessão plenária. Caso o tempo de aula não seja suficiente para duas discussões, o professor pode abrir mão dessa etapa. Caso haja tempo suficiente, o professor poderá deixar que os grupos discutam por 15 ou 20 minutos as seguintes questões:

- 1) Como a ausência de um sistema integrado afeta os princípios de governança e gera riscos institucionais?
- 2) Considerando a desarticulação dos processos atuais, que caminhos podem ser propostos para a padronização e o redesenho de fluxos?
- 3) Considerando a viabilidade e os desafios de implementação de soluções administrativas e tecnológicas, quais os prós e contras das alternativas apresentadas?

3) Sessão plenária: conduzida pelo professor, esta etapa organiza o debate em plenário a partir de blocos temáticos, garantindo a progressão lógica da discussão. Durante o debate, o professor deve estimular os alunos a defenderem argumentos, confrontarem diferentes perspectivas e refletirem criticamente sobre as consequências institucionais e operacionais de cada alternativa. A discussão em plenária deve ser conduzida de forma a estimular a participação ativa, aprofundando cada bloco temático e conectando as observações dos estudantes com as teorias e os desafios da administração pública

e) Literatura básica sugerida

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Guia prático de gestão de processos*. Brasília, DF: ColaboraGov, 2024. 1. ed. p. 3-15. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPrcticodeGestodeProcessosv1maide20241.pdf>. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Modelo de governança e da gestão pública – GestãopublicaGov.br 2.0*. Brasília, DF, [202?]. p. 4-9; 14-17; 26-27. Disponível em: https://www.gov.br/transferegov/pt-br/manuais/gestao/gestao/modelo-de-governanca-e-da-gestao-publica-gestaopublicagov-br-2_0.pdf. Acesso em: 11 set. 2025.

OLIVEIRA, Wesley Mendes. *Gestão por processos no setor público: estudo de caso na Seção de Ensino da Escola de Engenharia da UFMG*. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Educação, 2019. Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/98717a41-2032-4cfc-a829-079d28ba4a7b/content>. Acesso em: 10 set. 2025.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) — Sétima edição*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/712734289/Guia-Pmbok-7-Portugues>. Acesso em: 10 set. 2025.

f) Análise do caso

Bloco 1: Estratégia organizacional e governança na administração pública

No primeiro bloco, os alunos devem diagnosticar a situação central do caso sob a perspectiva da governança pública, compreendendo como a fragmentação administrativa compromete a gestão de projetos e a prestação de contas. O objetivo é estimular a reflexão sobre os riscos da ausência de mecanismos integrados de gestão.

O professor pode iniciar a discussão com uma pergunta ampla para que os alunos apresentem suas primeiras impressões: "Na sua visão, qual é o principal problema que a universidade enfrenta em relação à gestão de projetos acadêmicos?" Isso deve levar à identificação da fragmentação e da ausência de um sistema centralizado.

Após, o professor pode aprofundar, utilizando o conceito de governança pública, conforme o Referencial Básico de Governança do TCU (BRASIL, 2013), que a define como "mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão". A partir desse ponto o professor pode lançar a seguinte

pergunta: "De que forma a fragmentação administrativa, detalhada no caso, afeta a capacidade da universidade de governar seus projetos e de prestar contas ao MEC e aos órgãos de controle?" Espera-se que os estudantes associem a fragmentação às dificuldades de elaborar relatórios, fornecer informações ao MEC e atender às exigências dos órgãos de controle. Podem mencionar entraves do e-SIC e o uso de múltiplos bancos de dados desconectados, que aumentam esforço e risco de falhas. O professor pode levantar a questão legal: "Como a exigência de registro centralizado (Decreto 7.423/2010 e Acórdão nº 11.708/2018 do TCU) reforça a falha de governança?" Os alunos podem apontar que a não conformidade expõe a universidade a responsabilização e compromete sua credibilidade. Como complemento, o professor pode solicitar a utilização da matriz SWOT para analisar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças no desenvolvimento de um sistema centralizado de gestão de projetos acadêmicos, como sugerido na Figura 1 a seguir.



Figura 1. Matriz SWOT

Fonte: elaborada pelos autores com base em Mintzberg et al (2020)

Por fim, ele pode pedir aos alunos que apresentem os principais riscos de governança que a universidade corre ao manter o *status quo*, escrevendo as respostas dos estudantes em um quadro, como exemplificado no Quadro 1.

Quadro 1. Riscos de Governança

RISCOS DE GOVERNANÇA	
CATEGORIA DO RISCO	DESCRIÇÃO/IMPACTO
Operacionais	Comprometem a execução de projetos acadêmicos, de pesquisa e extensão; sobrecarregam servidores; geram retrabalho e desmotivação.
Conformidade	Descumprimento de normas legais e procedimentais; possibilidade de sanções e recomendações de órgãos de controle.
Estratégicos	Dificuldade de alinhar projetos à missão institucional, que é a promoção do ensino, pesquisa e extensão.
Transparência	Falta de consolidação de informações; prejuízo na prestação de contas.
Capacidade de resposta	Dificuldade em atender demandas de órgãos de controle, MEC e comunidade acadêmica.
Credibilidade institucional	Percepção negativa de docentes, fundações de apoio, MEC e sociedade; dados inconsistentes; respostas lentas; ausência de visão consolidada.
Financeiros (recursos e captação)	Perda de recursos e oportunidades de financiamento; morosidade na execução de projetos; risco de inviabilizar parcerias.

Fonte: Elaborado pelos autores

O que se espera no final do bloco é que os estudantes concluam que a governança no setor público, especialmente em um contexto universitário, exige integração e padronização. A ausência de um registro centralizado não é apenas um problema operacional, mas uma falha sistêmica que fragiliza a governança, a transparência e a capacidade de cumprimento das obrigações legais, preparando o terreno para a necessidade de uma gestão por processos.

Bloco 2: Gestão por Processos

Neste bloco, o foco é na análise dos processos internos da universidade. Os alunos deverão identificar os gargalos, as redundâncias e as ineficiências decorrentes da falta de padronização e propor como a gestão por processos pode ser utilizada para redesenhar os fluxos de trabalho e criar um ambiente mais eficiente e integrado. O professor pode retomar a fala do Professor Célio Oliveira: "Descentralizar demais trouxe mais problemas do que soluções. Cada pró-reitoria inventou seu próprio jeito de analisar e aprovar projetos. No fim, isso gerou um labirinto: duplicidade de documentos, fragmentação e um sem-fim de reclamações" para iniciar o bloco com a seguinte questão: "Identifique e descreva os principais gargalos e redundâncias nos processos de gestão de projetos na universidade, conforme as falas dos Pró-Reitores Luíza Fernandes e Lucrécia Borges." O professor pode estimular os alunos a identificarem os pontos recorrentes nas falas: duplicidade de dados/documentos (todos mencionam); ausência de padronização que gera retrabalho e insegurança; fluxos diferentes entre os setores; falta de transparência; falta de dados gerenciais etc. Se houver tempo, pode ser montado um quadro com as falas dos estudantes, conforme o quadro 2:

Quadro 2. Análise dos processos internos

ATOR	PRINCIPAIS GARGALOS APONTADOS	REDUNDÂNCIA/ PROBLEMAS REPETIDOS	SUGESTÃO DE SOLUÇÃO
Célio Oliveira (ex Pró-Reitor de Planejamento)	Descentralização excessiva: cada pró-reitoria cria regras próprias; lentidão; risco em não atender órgãos de controle.	Duplicidade de documentos; fluxos paralelos; excesso de papéis.	Sistema integrado e centralizado; corte de etapas redundantes; mudança cultural para corresponsabilidade.
Luíza Fernandes (Pró-Reitora de Pesquisa)	Retrabalho; SEI não integrado; demora de até 6 meses na execução; ausência de acompanhamento durante projetos.	Cadastros diferentes em cada pró-reitoria; digitação repetida de dados; falta de padrão nos comitês assessores.	Setor centralizado de apoio; padronização mínima; manuais claros; clareza na entrada (origem do recurso).
Lucrécia Borges (Pró-Reitora de	Professores têm dificuldade com termos técnicos;	Professores preenchem os mesmos dados 3–4 vezes;	Padronização dos fluxos; gestão por processos;

Extensão)	validação de documentos lenta; demora de instâncias (Procuradoria).	exigências diferentes em cada setor.	sistema centralizado antes de qualquer “escritório” de projetos.
Adelaide Gonçalves (Diretora da Faculdade de Administração)	Falta de fluxo institucional; improvisos e dependência da fundação de apoio; ausência de registro consolidado.	Uso de planilhas manuais em Excel; ausência de visão unificada da execução dos projetos.	Mapear processos ponta a ponta; sistema único integrando pesquisa, extensão e inovação; treinamento; formulário unificado como MVP.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida, o professor deve conduzi-los a perceber que gestão por processos não se limita a técnicas operacionais. Trata-se de uma disciplina que reúne elementos estratégicos, culturais, organizacionais e tecnológicos, além de papéis, políticas e métodos voltados ao desenho, à análise, à implementação, ao acompanhamento de desempenho e à transformação dos processos (BRASIL, 2024). O foco central dessa abordagem é assegurar a governança e criar condições para que a melhoria contínua se torne um ciclo permanente. Por fim, pode relembrar as diretrizes metodológicas e o ciclo da gestão por processos – planejamento, mapeamento, análise de fluxos, padronização e redesenho – e perguntar "Como a aplicação desses princípios poderia resolver essas ineficiências?" Então, pode construir um quadro, com a ajuda dos estudantes, como o exemplificado no quadro 3.

Quadro 3. Etapas da gestão por processos

CICLO DE GERENCIAMENTO DA GESTÃO POR PROCESSOS
1. Identificação do processo a ser mapeado: Gestão dos projetos acadêmicos da universidade
2. Identificação dos setores envolvidos no fluxo transversal do processo dentro da universidade
3. Planejamento do processo
4. Mapeamento: análise das etapas, dos responsáveis, das entradas e saídas do macroprocesso
5. Análise dos fluxos existentes para identificar os gargalos, ineficiência e oportunidades de melhoria
6. Desenho do fluxo transversal: propor e planejar um fluxo que integre todos os setores, já prevendo uma forma de centralização da informação

-
7. Padronização da documentação para evitar que seja solicitado documentação e/ou informação duplicada ou desnecessária

 8. Implementação que poderá ser juntamente com a centralização dos registros

 9. Monitoramento e controle com estabelecimento de indicadores de eficiência
-

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao longo dessa construção, os estudantes provavelmente vão considerar a fala da professora Adelaide que sugeriu “mapear os processos de ponta a ponta”. Para estimulá-los a elaborar melhor essa etapa, o professor pode perguntar: “Como essa ação se alinha com a gestão por processos e qual seu impacto na clareza para docentes e técnicos?” As respostas devem levar à sugestão da próxima etapa, análise do fluxo, que mostrará os problemas do atual fluxo, levando-os a propor um fluxo enxuto que integre os setores, elimine redundâncias e minimize inconsistências e necessidade de retrabalho. Em seguida, eles devem chegar à conclusão de que a universidade precisa padronizar a documentação necessária para qualquer projeto acadêmico, independente se de pesquisa, extensão ou inovação, visando evitar informação duplicada ou desnecessária e o descontentamento generalizado. Para a implementação, talvez eles sugiram considerar a proposta da professora Adelaide: “começar com um formulário unificado, um mínimo produto viável (MVP)”, o que mitigaria o risco e a resistência, permitindo testes e adaptações antes de um investimento maior.

A discussão deve culminar na compreensão de que uma gestão por processos eficaz é o alicerce para qualquer solução de centralização, seja ela manual ou tecnológica. A padronização e o redesenho de processos são pré-requisitos para garantir a qualidade dos dados e a eficiência operacional, sendo um passo crucial antes de se pensar em ferramentas ou estruturas.

Bloco 3: Soluções inovadoras e gestão de projetos no setor público

Esse último bloco tem como objetivo aprofundar a análise das duas soluções propostas para o dilema do caso – criação de um setor específico vs. desenvolvimento de um

sistema integrado – avaliando-as sob a perspectiva da inovação e da gestão de projetos no setor público. Os estudantes deverão considerar os aspectos de viabilidade, custos, resistência à mudança e benefícios em longo prazo.

O professor pode introduzir o debate com a seguinte pergunta: "Comparando as duas soluções propostas, quais os prós e contras de cada uma, sob as perspectivas de eficiência, confiabilidade dos dados e gestão da mudança?" Ele pode construir um quadro com as sugestões dos estudantes sobre os prós e contras de cada solução, como exemplificado no quadro 4. O professor deve ponderar o tempo de implementação vs. a sustentabilidade da solução, conforme as falas de Lucrécia e Célio.

Quadro 4. Prós e Contras

SOLUÇÃO ORGANIZACIONAL: CRIAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS	
PRÓS	CONTRAS
<p>Eficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Implementação mais rápida; ● Facilidade de troca de informações pessoais. <p>Gestão da mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Especialização do setor. <p>Confiabilidade dos dados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dados compilados por um único setor. 	<p>Eficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Setor estratégico nas mãos de poucas pessoas (concentração administrativa); ● Risco de sobrecarga de trabalho no setor que atenderia toda a universidade; ● Vulnerabilidade em caso de rotatividade de pessoas. <p>Gestão da mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> ● As pessoas do setor deverão ter conhecimento de muitas áreas e setores diferentes; ● RH deverá conseguir pessoas com perfil necessário para criação do setor. <p>Confiabilidade dos dados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Registros manuais, sujeitos a falhas.
SOLUÇÃO TECNOLÓGICA: DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA INTEGRADO	
PRÓS	CONTRAS
<p>Eficiência</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Redução de falhas humanas; ● Agilidade nos processos; ● Padronização; 	<p>Gestão da mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Implementação mais demorada, pois demandaria tempo de desenvolvimento para implementação de um sistema robusto;

- Geração de relatórios gerenciais automáticos.

Gestão da mudança

- Possível integração com o SEI;
- Economia de material e sustentabilidade;
- Centralização das informações, mas sem concentração administrativa, com as áreas mantendo suas respectivas especialidades.

Confiabilidade dos dados

- Acesso transparente para órgãos internos e externos.

- Demandaria mais recursos;
- Necessidade de capacitação para utilização do sistema pelo usuário;
- Risco de resistência cultural na implementação por utilizar nova ferramenta tecnológica.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida, o professor pode perguntar: "Quais seriam os principais desafios de gestão de projetos (escassez de recursos humanos, orçamentários, prazo) que o Pró-Reitor Eduardo enfrentará ao implementar a solução escolhida? Como ele pode gerenciar esses desafios e a resistência à mudança?" Os estudantes provavelmente trarão para o debate o desafio da escassez de recursos, que é uma constante no setor público. Outro desafio seria a dificuldade de articular diferentes áreas da universidade. A resistência à mudança é um desafio-chave. O professor pode estimular que os estudantes explorem estratégias de comunicação, capacitação e engajamento dos usuários como forma de gerenciar esses desafios.

Fechando o bloco, uma pergunta que pode ser feita é: "Considerando que a universidade já possui sistemas como 'Beta' e 'BetaX', como a experiência com esses sistemas pode ser aproveitada para o desenvolvimento ou integração do novo sistema de registro de projetos?" Os alunos devem pensar em lições aprendidas (positivas ou negativas) com os sistemas existentes, o papel do setor de tecnologia da informação e a possibilidade de promover integrações ou adaptações.

Fechamento da Discussão

Para encerrar a discussão, o professor deve retomar o dilema central do caso, relembrando as questões finais que Eduardo anotou em sua agenda. É importante reforçar que não há uma única resposta "certa", mas que a qualidade da decisão reside na capacidade de análise dos múltiplos fatores envolvidos (custos, exigências legais, redução de riscos e resistência às mudanças) e na elaboração de um plano de ação estratégico e viável. Algumas questões finais podem ser apresentadas:

- Com base nas discussões, qual estratégia vocês recomendariam ao Pró-Reitor Eduardo Gomes para solucionar o problema do registro centralizado de projetos? Que elementos dessa estratégia são essenciais para garantir o sucesso em longo prazo?
- Como a universidade pode assegurar que a solução implementada não apenas atenda às exigências legais e de transparência, mas também promova uma cultura de eficiência e inovação entre seus servidores e docentes?
- Refletindo sobre o caso, quais os principais aprendizados sobre governança pública, gestão de projetos e inovação no setor público que vocês levarão para suas futuras atuações profissionais?

O professor deve incentivar que todos os estudantes compartilhem suas reflexões finais, conectando os conceitos abordados durante o estudo com outras situações reais que possam conhecer ou vivenciar. O objetivo é destacar a importância de uma abordagem equilibrada que considere tanto os aspectos técnicos e operacionais quanto os humanos e culturais na gestão de instituições públicas.

Referências

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/6A/B6/39/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_1_edicao.PDF. Acesso em: 7 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Guia prático de gestão de processos. Brasília, DF: ColaboraGov, 2024. 1. ed. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPrticodeGestodeProcessosv1maiode20241.pdf>. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Guia prático de gestão de processos*. Brasília, DF: ColaboraGov, 2024. 1. ed. p. 3-15. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPrticodeGestodeProcessosv1maiode20241.pdf>. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Modelo de governança e da gestão pública – GestãopublicaGov.br 2.0*. Brasília, DF, [202?]. p. 4-9; 14-17; 26-27. Disponível em: https://www.gov.br/transferegov/pt-br/manuais/gestao/gestao/modelo-de-governanca-e-da-gestao-publica-gestaopublicagov-br-2_0.pdf. Acesso em: 11 set. 2025.

OLIVEIRA, Wesley Mendes. Gestão por processos no setor público: estudo de caso na Seção de Ensino da Escola de Engenharia da UFMG. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Educação, 2019. Monografia (Especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/server/api/core/bitstreams/98717a41-2032-4cfc-a829-079d28ba4a7b/content>. Acesso em: 10 set. 2025.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) — Sétima edição*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/712734289/Guia-Pmbok-7-Portugues>. Acesso em: 10 set. 2025.