

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL

João Victor Marques Diniz da Silva

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS: ESTUDO SOBRE A ADEQUABILIDADE DO GUIA
PMBOK PELA FACEV.**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2022

João Victor Marques Diniz da Silva

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS: ESTUDO SOBRE A ADEQUABILIDADE DO GUIA
PMBOK PELA FACEV.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de Economia
Rural da Universidade Federal de Viçosa,
como parte dos requisitos para a obtenção do
título de Bacharel em Cooperativismo.**

Orientador: Prof. Dr. Layon Carlos Cezar

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2022

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS: ESTUDO SOBRE A ADEQUABILIDADE DO GUIA
PMBOK PELA FACEV.**

RESUMO

As fundações de apoio às universidades são instituições fundadas para prestar apoio administrativo e financeiro aos projetos de pesquisa, ensino e extensão desenvolvidos pela universidade. Nesse sentido, a busca pela melhor forma de se gerenciar os projetos é algo presente no cotidiano dessas organizações. Por isso, o trabalho em questão objetiva analisar quais estratégias de gerenciamento de projetos a fundação FACEV está utilizando, sendo pautado pelas áreas de conhecimento do guia PMBOOK. Para isso, o estudo usado é de uma pesquisa prática, com uma abordagem qualitativa descritiva, na qual foi realizado um questionário para a identificação dos níveis de utilização em cada área. Com isso, foi constatado que áreas como custo e recursos tem uma alta adesão nos projetos da fundação e que partes interessadas e comunicação já apresentam a menor adesão das estratégias do guia PMBOK.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de projetos; PMBOK; Fundação de Apoio.

1. INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IEFS) no Brasil, além de proporcionarem ensino superior à população brasileira, também são demandadas por empresas, pelo setor público e pela sociedade em geral, como fornecedoras de conhecimento e de atuações específicas, que se tornaram parte do objetivo das IEFS, por meio das atividades de pesquisa, ensino e extensão (INOCÊNCIO, 2017).

Em um cenário de cada vez mais cortes de verbas nas Universidades públicas, chegando em 2021 com um orçamento 37% menor do que 2010, corrigido pela inflação, os projetos de pesquisa, cultura, artes e educação ficam em segundo plano, chegando a afetar mais de 70 mil pesquisas em todo o território nacional (OLIVEIRA, 2021). Por isso, as buscas pela melhor forma de gerenciar os projetos desenvolvidos pelas Universidades Públicas são fundamentais para a viabilidade dos mesmos.

Nesse sentido, como forma de executar o seu trabalho da melhor maneira possível, as IEFS formalizam parcerias com as Fundações de, que são amparadas pelo artigo 1º da Lei 8.958/1994, para realizarem suas atividades de pesquisa e de extensão. Além do mais, o artigo 2º, da mesma Lei, exige das fundações de apoio serem formalizadas como fundações não governamentais sem fins lucrativos e estarem de acordo com o Código Civil Brasileiro (INOCÊNCIO, 2017). Portanto, apesar das fundações de apoio estarem amparadas na Lei é importante esclarecer que elas não são criadas por nenhuma Lei e não se encontram em listas de fundações públicas (PAES, 2010).

Ademais, a atuação do trabalho das fundações de apoio às universidades públicas entra na parte administrativa e burocrática dos projetos desenvolvidos pelas universidades, para que assim, os professores e acadêmicos consigam focar no projeto e desenvolver cada vez mais a parte acadêmica. Por isso, o fomento, à elaboração e a gestão de projetos entra no trabalho das fundações de apoio, visto que essas são fundamentais para a viabilização dos mesmos. Por causa desses fatos que se explica a complexidade que são os ambientes das fundações de apoio, visto que elas desenvolvem trabalhos de diversas origens em diferentes áreas (CARVALHO; BARBALHO, 2014).

Em face desse contexto, o presente trabalho tem como intuito analisar as estratégias de gerenciamento de projetos, fundamentadas no guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), que são utilizadas por uma fundação de apoio à universidade. Pelo fato de que,

normalmente, os projetos seguem metodologias universitárias, como é o caso do guia PMBOK que pode ser compreendido como o material que auxilia os gestores de projetos para desenvolverem o melhor trabalho, dividindo os projetos por áreas de conhecimento a fim de facilitar a gestão do projeto (VALLE; SOARES; FINOCCHIO, 2007). Sendo esse guia desenvolvido pelo *Project Management Institute* que a organização que idealizou e desenvolveu o guia PMBOK para auxiliar o trabalho dos gestores de projetos (PMI, 2017).

Para a condução do presente trabalho, foi desenvolvido um estudo de caráter qualitativo na Fundação Artística, Cultural e de Educação para a Cidadania de Viçosa (FACEV), da Universidade Federal de Viçosa (UFV), por meio de uma análise de uma amostra dos projetos vigentes da fundação no ano de 2022, sobre a perspectiva do guia PMBOK. Assim buscando responder como uma ferramenta do setor privado contribui com o terceiro setor?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar a utilização das estratégias de gerenciamento de projetos fundamentada no PMBOK pela Fundação Artística, Cultural e de Educação para a Cidadania de Viçosa-MG (FACEV).

2.2 Objetivos Específicos

- Verificar quais áreas de conhecimento do guia PMBOK são cumpridas no processo de gerenciamento dos projetos da FACEV;
- Verificar qual o nível de utilização de cada uma das áreas de conhecimentos do guia, pela fundação FACEV.
- Comparar os resultados obtidos pela FACEV com resultados de outras organizações.

3 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

3.1. As fundações de apoio às universidades públicas e seus múltiplos papéis

De acordo com a literatura, a sociedade brasileira é um sistema complexo e cheio de nuances que é dividida em três setores sociopolíticos classificados em primeiro, segundo e terceiro setor. Na qual, tem o estado representando o primeiro setor, as empresas privadas representando o segundo setor, e as organizações sem fins lucrativos representando o terceiro setor (SILVA, 2015). Assim, é possível dividir a sociedade nos papéis que cada segmento consegue desempenhar. Nesse sentido, Campos et al. (2015) menciona que o terceiro setor é

formado pela atuação da sociedade, trabalhando nos locais onde o estado como poder público e as empresas como poder privado não conseguem chegar.

Com isso, conceitua-se o terceiro setor de acordo com Andrade (2002, p.12) "como aquele que representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, com base na ação voluntária, sem fins lucrativos, e que visa ao desenvolvimento social". Ou seja, o terceiro setor atua onde a sociedade consegue se organizar para resolver as lacunas do governo e do setor privado.

Como exemplo de entidades que constituem o terceiro setor existem as organizações não governamentais (ONG), as associações, as fundações, os partidos políticos, as organizações religiosas, e as empresas individuais de responsabilidade limitada (SILVA, 2015). Dessa forma, essas organizações trabalham para complementar as atividades que o setor público e privado exerce, de modo a gerar o bem comum na sociedade (CAMPOS, ET AL. 2015). Essa realidade pode ser bem observada no caso das IEFS que mediante a contratos e convênio formalizam parcerias com as fundações de apoio (CAMPOS, ET AL. 2015), para que assim, juntas, possam contribuir com o desenvolvimento da sociedade.

Presente no terceiro setor, o trabalho desenvolvido pelas fundações de apoio às universidades públicas, pode ser definido como

(...) instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa (BRASIL, 2022).

Dessa forma, as instituições atuam como suporte das universidades para prestar um serviço à comunidade acadêmica e a sociedade de forma geral.

Mediante o exposto, há concordância com Carvalho e Barbalho (2014), que as Fundações de Apoio têm o trabalho de facilitar a burocracia universitária e encurtam os caminhos administrativos, sendo o seu objetivo proporcionar eficiência e agilidade nos processos administrativos necessários para projetos de pesquisa realizados por universidades em parceria com empresas privadas ou agências públicas de fomento.

Além disso, Campos et al. (2015) também ressalta que, dentre vários serviços prestados pela fundação de apoio, podemos citar o auxílio administrativo e financeiro como o destaque desse tipo de fundação, para desenvolver o serviço de forma mais ágil e flexível do que a própria comunidade acadêmica. Essas características fazem parte da essência das fundações de apoio,

assim como auxiliar os projetos desenvolvidos pelos professores universitários, esse auxílio torna-se fundamental, para que os mesmos consigam focar no desenvolvimento do projeto e deixar por conta das fundações a parte burocrática e administrativa do projeto.

3.2. As estratégias e áreas de conhecimento do PMBOK

Para entender melhor o que é a gestão de projetos que as fundações de apoio trabalham, é preciso compreender o que é um projeto, de acordo com o guia PMBOK::

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis.
(PMI, 2017, p.4)

Portanto, compreendido o que se refere um projeto, o gerenciamento de projetos é a realização de forma efetiva da aplicação de conhecimentos, técnicas e habilidades dos gestores no trabalho realizado durante o projeto (CARVALHO; BARBALHO, 2014). Já Valle, Soares e Finocchio (2007) define gestão de projetos como sendo a organização, por projetos, que uma instituição faz das demandas existentes. Assim, as fundações de apoio fazem a gestão administrativa e financeira dos projetos desenvolvidos pelas universidades considerando que eles são assim caracterizados, dada a natureza de esforço temporário empreendido em um tempo inicial e final estipulado.

Com os conceitos acima bem definidos, dispomos do *Project Management Institute* (PMI) que é a instituição que idealizou e criou, no ano de 1996, o Guia *Project Management Body of Knowledge* (Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos- PMBOK) que é a documentação que padroniza os termos e as práticas aconselhadas no desenvolvimento da gestão de projetos, assim abordando todas as entradas, processos, metodologias e técnicas que podem ser utilizadas como referência (CARVALHO; BARBALHO, 2014). E aos profissionais que são reconhecidos pelo seu conhecimento acerca do guia PMBOK recebem a certificação de *Project Management Professional* (PMP) ofertada pela PMI (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012). Com isso, podemos compreender o objetivo do guia PMBOK como sendo:

Identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. “Identificar”

significa fornecer uma visão geral, e não uma descrição completa. “Amplamente reconhecido” significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que existe consenso geral em relação ao seu valor e sua utilidade. “Boa prática” significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes (VALLE; SOARES; FINOCCHIO, 2007, p. 38).

Assim, o guia ajuda as organizações e os gestores a terem uma base para conseguirem aplicar as técnicas de gerenciamento de projetos de acordo com a realidade das suas organizações. E para ter um entendimento melhor do guia PMBOK ele é dividido em dez (10) áreas de conhecimento sendo elas:

Abaixo, todos os conceitos estão de acordo com o Guia PMI (2017):

- Primeira área: *Gerenciamento de integração*

A primeira fase de integração é sobre o conhecimento e as atividades necessárias para começar os projetos, ou seja, identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os processos do gerenciamento do projeto.

- Segunda área: *Gerenciamento de escopo*

A segunda fase do escopo é a principal fase do planejamento do projeto, na qual se define o que é necessário fazer para se chegar ao resultado esperado. Isso envolve deixar claro que apenas o que for necessário será feito e o que não for trivial ao projeto será descartado.

- Terceira área: *Gerenciamento de cronograma*

A terceira fase de gerenciamento do cronograma está relacionada a organização das atividades em detrimento do tempo, para que sejam alcançados os objetivos do projeto no tempo necessário. Por isso o guia PMBOK utiliza o termo “cronograma” para realizar essa gestão.

- Quarta área: *Gerenciamento de custo*

A quarta fase referente aos custos do projeto é utilizada para que no final do projeto o valor gasto chegue o mais próximo do planejado. Por isso, nessa fase são realizados os processos de planejamento, estimativa, orçamento e controle dos gastos do projeto.

- Quinta área: *Gerenciamento de qualidade*

A quinta fase com foco no gerenciamento da qualidade objetiva garantir a qualidade do produto ou serviço entregue pela organização. Para isso, os processos utilizados são os de

definição de padrão de qualidade e vistoria dos processos, para que ocorra a garantia desse padrão e evite erros.

- Sexta área: *Gerenciamento de recursos*

A sexta fase com foco nos recursos na qual pretende coordenar e gerenciar as pessoas que vão compor a equipe do projeto, para que essas pessoas trabalhem da melhor forma possível a alcançar os objetivos do projeto.

- Sétima área: *Gerenciamento da comunicação*

A sétima área de gerenciamento da comunicação objetiva certificar que todas as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto sejam geradas, coletadas, disseminadas, armazenadas e cheguem ao seu devido destino final.

- Oitava área: *Gerenciamento de riscos*

A oitava fase referente aos riscos que um projeto pode ter, trata de uma situação hipotética em que se planeja para que os eventos positivos continuem ocorrendo e que os eventos negativos sejam reduzidos. Assim, são realizados processos de planejar, identificar, analisar, planejar as respostas ao problema e monitorar e controlar os riscos.

- Nona área: *Gerenciamento de aquisições*

A nona fase do guia PMBOK é relacionada ao gerenciamento de aquisição que tem por objetivo adquirir ou comprar os produtos, serviços ou resultados necessários para o desenvolvimento do projeto, sendo esses externos à equipe do projeto. Dessa forma, os processos utilizados pelo gerenciamento de aquisição são o gerenciamento de contratos e fornecedores, pagamentos e entregas.

- Décima área: *Gerenciamento de partes interessadas*

A décima e última área do guia trata do gerenciamento das partes interessadas no projeto, que utiliza estratégias de identificação, planejamento, engajamento e gerenciamento dos *stakeholders* para conseguir aumentar o suporte oferecido por eles.

Além disso, a sétima versão do Guia, traz o conceito de princípios de gerenciamento como forma do gestor ter guias para ser levado em consideração na hora de gerenciar os projetos. Nesse sentido, são identificados doze (12) princípios no guia PMBOK (GARCIA, 2022).

Abaixo, todos os conceitos do quadro estão de acordo com *Fia Bussines School* (2022):

12 PRINCÍPIOS DO GUIA PMBOK		
	PRINCÍPIOS	DEFINIÇÃO
1	Servidão	Ser um líder que está disposto a servir;
2	Equipe	Ter a responsabilidade de construir a cultura do time, sempre com o intuito de melhorar a equipe;
3	Partes interessadas	Gerenciar às necessidades e interesses dos <i>stakeholders</i> para garantir o seu engajamento no projeto;
4	Foco em valor	Entregar valor no projeto, ou seja, benefícios sobre o projeto;
5	Pensamento sistêmico	Interagir e responder ao sistema, visto que o projeto não é isolado e está inserido em um sistema;
6	Liderança	Motivar, liderar, aprender e ensinar junto ao time;
7	Adaptação	Realizar o projeto entregando satisfação aos clientes;
8	Qualidade	Realizar o projeto entregando satisfação aos clientes;
9	Complexidade	Conhecer e responder às ameaças e oportunidades ao projeto;
10	Riscos	Conhecer e responder às ameaças e oportunidades ao projeto;
11	Adaptabilidade e resiliência	Ser flexível as possíveis mudanças e persistente para contorná-las;
12	Mudança	Adaptar-se às possíveis mudanças que possam ocorrer durante o projeto.

Quadro 01: 12 Princípios do Guia PMBOK.

Fonte: Adaptado de FIA (2022).

Com base no Quadro 01, conseguimos entender os princípios que a sétima edição do guia PMBOK traz para que um gestor de projetos consiga aplicar no seu trabalho, independente da área de atuação para conseguir obter o melhor desempenho possível, visto que os princípios funcionam mais como orientadores no desenvolvimento do projeto.

O presente trabalho é amparado nos estudos de Papke-Shields; Beise e Quan (2010) e Mangelli (2013) como comparativo dos resultados, visto que ambos os estudos se propuseram a analisar o grau de uso do guia PMBOK em organizações, sendo o primeiro em Londres e o segundo no Brasil. Entretanto, mesmo tendo o mesmo objetivo de estudo os autores chegaram em algumas conclusões diferentes, sendo que Papke-Shields; Beise e Quan (2010) constatou que as organizações estudadas tiveram um alto grau do uso das estratégias de Cronograma, Escopo e Custo, mediano em Integração, Recursos e Aquisição e um baixo nível do uso de estratégias de Comunicação, Qualidade e Risco. Em contrapartida, Mangelli (2013) observou em seu estudo que as organizações não tiveram um alto nível em nenhum dos campos, e que tiveram uso moderado em Integração, Escopo, Cronograma e Aquisição e um baixo nível do uso do Gerenciamento de Custo, Qualidade, Recursos, Comunicação e Risco.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser classificado quanto à sua abordagem como uma pesquisa qualitativa. Em relação aos objetivos, a mesma é classificada como de pesquisa descritiva na qual busca-se medir as características descritas sobre o gerenciamento de projetos da FACEV. Quanto aos procedimentos, a pesquisa é classificada como pesquisa documental pela forma de aprofundar os conhecimentos a respeito da fundação FACEV, trazendo à luz as especificidades deste universo particular (GIL, 2002).

A coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi realizada a partir da estruturação de um roteiro estruturado de natureza quantitativa (Anexo I), elaborado com base nos estudos de Papke-Shields; Beise; Quan (2010) e adaptado à sexta versão do PMBOK. Tal instrumento mede a utilização das práticas de gerenciamento de projetos, de acordo com as dez áreas de gerenciamento do guia PMBOK 6ª edição, lançado em 2017. Para isso, o questionário utiliza da escala em que um é considerado presente na utilização da estratégia e zero é considerado ausente na utilização da estratégia.

Cabe salientar que a coleta de dados tornou-se possível, visto que o autor deste estudo é estagiário da FACEV e obteve autorização prévia, para coleta dos mesmos, que ocorreu no mês de junho de 2022. Nesse caso, a instituição contava com 263 projetos ativos no seu catálogo, e ao fazer um cálculo de amostra considerando essa população, um erro de amostra de 5%, nível de confiança de 95% e uma distribuição da população mais homogênea (80/20), sendo esses os parâmetros da calculadora amostral online, temos como número ideal de 128

projetos. Assim, após a coleta, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, realizadas no *software* Microsoft Excel.

5 DISCUSSÕES E RESULTADOS

5.1. A Fundação FACEV

Fundada em 9 de março de 1998, a Fundação Artística, Cultura e de Educação para a Cidadania de Viçosa (FACEV) foi instituída com o objetivo principal de auxiliar com êxito e responsabilidade a gestão administrativa e financeira dos contratos e projetos executados pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), aprovado para as áreas de cultura, pesquisa, extensão e ensino. No ano de 2022, com mais de 20 anos de experiência, a FACEV trabalha para atender ao terceiro setor. Dado que, pela sua natureza jurídica de direito privado, instituída como uma fundação de apoio, a FACEV está apta a atender também outras organizações que tem por objetivo contribuir com a cultura, ensino e extensão (FACEV, 2022). Diante disso, a instituição apresenta como missão, visão e valores da organização:

Missão: Prestar os serviços de apoio logístico, administrativo e financeiro aos projetos, além de difundir as experiências, o conhecimento e a tecnologia produzida na UFV e em outras entidades apoiadas, por meio da eficaz e ágil gestão, bem como contribuir para o desenvolvimento cultural e artístico da sociedade. Visão: Ser excelência e referência como fundação de apoio, viabilizando a cultura e a inovação tecnológica, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Valores: Transparência, integridade, ética, comprometimento e dedicação. Trabalho em equipe atuando sempre em colegiado (FACEV, 2022)

Nessas diretrizes, a FACEV trabalha para ofertar maior eficiência e facilidade na gestão de projetos, cursos, eventos, como shows, teatros, rodas de conversas, arte, cultura, lazer, música e outras formas artísticas. Além de ofertar serviços na área de captação de recursos para obtenção de verba a projetos universitários, apoio em compras, licitações e importações e apoio nos eventos.

Para o melhor desempenho do trabalho, a FACEV oferece uma estrutura focada na gestão de projetos na qual possui um setor exclusivo para essa área, que conta com uma equipe de quatro membros, uma Superintendente, duas gestoras de projetos e uma estagiária, todas trabalhando para atender da melhor forma possível os coordenadores. Além desse setor, a fundação instituiu em 2022, um Setor de Compras e Licitações para desempenhar de forma exclusiva esse serviço e auxiliar o Setor de Projetos, contando com dois membros na equipe, um focado na parte de compras, e outro na de licitações. E por fim, tem a Subcoordenadoria de

Captação de Recursos que é coordenada pela Superintendente de Projetos e conta com um estagiário exclusivo desse setor.

O trabalho de auxílio ao Professor (a) Coordenador (a) do projeto abrange o apoio ao desenvolvimento do projeto que tem início desde o termo de abertura do projeto e vai até o encerramento do mesmo, envolvendo: o controle, o planejamento, as contratações, o encerramento e a prestação de contas, assim tendo envolvimento em todo o decorrer dos projetos. Também é ofertado o apoio no processo de compras de bens e serviços tanto nacionais quanto internacionais. Outro ponto de apoio na captação de recursos é a busca e submissão de editais e chamadas públicas para viabilidade dos projetos; apoio na realização de eventos trabalhando para reduzir os custos, apoio na captação de recursos e parcerias do evento, divulgação do evento e publicação de materiais como livros de palestras, anais e resumos. A fundação oferta também o apoio jurídico, proveniente da assessoria jurídica especializada, que auxilia na agilidade dos processos e tomadas de decisões acerca dos trâmites da instituição apoiada e autorizada, assim ajudando a reduzir a perda de tempo (FACEV, 2022).

Como forma de assegurar a comunicação com os coordenadores do projeto e amparar o trabalho desenvolvido pelos gestores de projetos da FACEV, a fundação utilizou o *Sistema Convenir* que é uma ferramenta de gestão específica para os projetos da qual é possível acompanhar em tempo real questões como extrato bancário, pedidos de compras, organizar eventos e outras demandas específicas de cada projeto.

5.2. Notas descritivas a respeito dos projetos analisados

Para o desenvolvimento da pesquisa, a fundação concedeu ao estudante o acesso ao *Sistema Convenir* onde foi possível ter acesso aos dados dos projetos a serem analisados para o estudo. Para a seleção do número da amostragem, que deveria ser analisado, foram considerados os projetos ativos que a fundação FACEV possuía no momento do estudo.

Quanto aos tipos de projetos que foram analisados, cabe destacar que a amostra contém ao menos um projeto de cada tipo em que a fundação trabalha, podendo adotar seis tipos: projetos de pesquisa, ensino, extensão, desenvolvimento institucional, inovação, curso ou evento. Porém, é válido destacar que mesmo que a fundação lide com diversos tipos de projetos, todos eles são geridos da mesma forma e obtêm o mesmo modelo de Plano de Trabalho para se iniciar o projeto. Assim, o tipo de projeto não interfere na análise do estudo.

Com relação aos critérios utilizados na análise dos dados foram consideradas características do processo de gerenciamento de projetos de cada área de conhecimento do guia PMBOK, seguindo de acordo com Guia PMI (2017), de modo a averiguar a utilização da mesma nos projetos da FACEV.

Portanto, é válido ressaltar que a análise apresentada no próximo item é feita a partir da identificação dos dados escritos nos projetos mesmo que durante a sua implementação sejam realizadas tarefas adicionais. Como a implementação não é foco desse estudo, foi considerado o que foi redigido nos projetos e suas atualizações.

5.3. Áreas do PMBOK identificadas na FACEV

A apresentação dos dados está fundamentada em cada área do PMBOK, como apontado no Guia PMI (2017):

Por meio dos dados obtidos pela pesquisa, há na área de integração dos projetos pontos bem estruturados, como é o caso do Termo de Abertura dos Projetos (TAP) em que todos apresentaram essa documentação. Outros pontos bem estruturados são os de Encerramento de Projeto e o de Gerenciamento do Trabalho que mantém uma medida 87% a 90% nos projetos. Porém, existem pontos que ainda podem ser melhorados como o Gerenciamento do Conhecimento do Projeto, o Plano de Gerenciamento do Projeto e o Monitoramento e Controle dos Projetos que estão presentes na faixa entre 20% a 30% dos projetos, como apresentado na Tabela 1:

Integração	Valor Absoluto	Valor Percentual
Termo de abertura do projeto	128	100,00%
Plano de gerenciamento do projeto	32	25,00%
Gerenciamento do trabalho	112	87,50%
Gerenciamento do conhecimento do projeto	30	23,44%
Monitoramento e controle do projeto	38	29,69%
Realização do controle integrando as mudanças	2	1,56%

Encerramento do projeto	116	90,63%
-------------------------	-----	--------

Tabela 1. Área de Integração.

Fonte: dados da pesquisa.

O único quesito que realmente teve um desempenho bem abaixo foi o de Realização do Controle Integrado das Mudanças, que quase não esteve presente nos projetos, isso pode ser notado pelo fato de que no próprio modelo de Plano de Projeto, que a fundação utiliza como base dos projetos, não ter nem uma área onde esse controle é tratado.

Ao analisar os resultados da área de conhecimento do Escopo, é possível notar que é uma área com pontos bem estruturados na qual o Planejamento do Escopo a sua definição e validação são pontos presentes nos projetos da fundação. O que pode ser melhorado é a Coleta dos Requisitos e Controle do Escopo que tem 22% e 14%, respectivamente. Mas o que realmente deixa a desejar é a criação do EAP (Estrutura Analítica do Projeto), pois essa prática não está presente nos projetos da fundação, conforme apresentado na Tabela 2.

Escopo	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento do Escopo	125	97,66%
Coletar os requisitos	29	22,66%
Definir o Escopo	118	92,19%
Criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto)	1	0,78%
Validar o Escopo	102	79,69%
Controlar o Escopo	18	14,06%

Tabela 2. Área de Escopo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao Gerenciamento do Cronograma, nota-se pontos bem estruturados nos projetos da fundação, dada a frequência alta com relação aos tópicos. Conforme apontado na Tabela 3, 60% dos projetos têm um Planejamento do Cronograma, quase 80% apresentam as atividades bem definidas, e chegam a 70% com a sequência delas estabelecidas.

Cronograma	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento do Cronograma	77	60,16%

Definir as Atividades	100	78,13%
Sequenciar as Atividades	89	69,53%
Estimar as Durações das Atividades	72	56,25%
Desenvolver o Cronograma	66	51,56%
Controlar o Cronograma	7	5,47%

Tabela 3. Área de Cronograma.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com relação a Estimativa da Duração das Atividades, a Tabela 3 revela que 56% dos projetos têm esse planejamento. De forma paralela, o Desenvolvimento do Cronograma está presente em 51% dos projetos. Tais pontos são encontrados dentro do modelo de projetos da FACEV nas partes de “cronograma de execução” e em “principais atividades”. Porém, o único fator que não foi bem desenvolvido na gestão do cronograma foi a de Controle do Cronograma, visto que ele só esteve presente em algumas atualizações de documentos de sete projetos.

Sobre o Gerenciamento de Custos, os projetos são bem desenvolvidos nesse ponto, como apresentado na Tabela 4:

Custo	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento de Custos	117	91,41%
Estimular os Custos	119	92,97%
Determinar o Orçamento	113	88,28%
Controlar os Custos	20	15,63%

Tabela 4. Área de Custo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como apresentado na Tabela 4, 91% dos projetos contam com um Planejamento de Custo estruturado; 92% dos projetos fizeram a Estimativa dos Custos e; 88% dos projetos Determinaram o Orçamento. Nota-se a partir desses dados uma maturidade nessas especificações de custos, indicando que isso possa ser primordial para aprovação dos mesmos.

Contudo, o único ponto que teve um rendimento menor foi o de Controle dos Custos, porém isso pode ser compreendido pela ausência de parte específica no modelo de projeto da

fundação e pelo próprio trabalho desempenhado pela FACEV, visto que a fundação realiza a parte da gestão financeira do projeto, assim tirando esse trabalho do coordenador.

Em relação ao Gerenciamento da Qualidade, os projetos têm um bom Planejamento da Qualidade que é esperada do serviço, tendo esse ponto bem definido no modelo de projetos da FACEV na parte de “resultados esperados”, chegando a 82% dos projetos, como apontado na Tabela 5:

Qualidade	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento da Qualidade	106	82,81%
Gerenciar a Qualidade	17	13,28%
Controlar a Qualidade	18	14,06%

Tabela 5. Área de Qualidade.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Entretanto, não é especificado em grande parte dos projetos como será atingida essa qualidade, por isso, os pontos de Gerenciamento e Controle da qualidade tem uma queda, chegando a 13% e 14%, respectivamente.

Ao analisar os resultados do Gerenciamento de Recursos, é possível perceber que existem dois lados: uma parte bem estruturada e outra menos estruturada, conforme apresentado na Tabela 6:

Recursos	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento de Recursos	103	80,47%
Estimar os recursos das atividades	112	87,50%
Adquirir Recursos	113	88,28%
Desenvolver a Equipe	55	42,97%
Gerenciar a Equipe	63	49,22%
Controlar os Recursos	19	14,84%

Tabela 6. Área de Recursos.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação à parte estruturada é possível notar que 80% dos projetos têm um Planejamento dos Recursos; 87% dos projetos tem uma Estimativa dos Recursos que serão

necessários para o desenvolvimento do projeto; 88% dos projetos tem a Aquisição de Recursos estruturados, mantendo então uma média geral elevada. Assim, a parte de estruturar, de levantamento de pessoal necessário e de contratação de equipe são partes bem estruturadas.

Quanto à parte menos estruturada, a Tabela 6 revela que as informações específicas dos projetos voltados para Desenvolver, Gerenciar e Controlar, a equipe tem uma média mais baixa. Como apontado, 42% dos projetos têm especificado o Desenvolvimento da Equipe; quase metade dos projetos têm uma forma de Gerenciar a Equipe, mas o que realmente deixa um pouco a desejar é o Controle desses Recursos, em que apenas 14% dispõem de um planejamento para controle dos recursos.

Papke-Shields; Beise e Quan (2010, p.663) também observou essa alta variação no Gerenciamento de recursos, na qual os autores dizem “embora haja variação entre as práticas em cada uma das áreas do conhecimento, o grau de variação é maior para a área de conhecimento de RH.” Assim, acredita-se que, com relação a essa área, o contraste se dá pelo fato de se ter uma maior ênfase na parte de planejamento e quando chega na parte do gerenciamento e controle o enfoque é menor. Desse modo, isso pode indicar um excesso de planejamento dos recursos e uma falta de medidas de controle que limitam um crescimento exacerbado dos gastos com recursos, embora isso não possa ser testado no presente trabalho.

No quesito da Comunicação vemos que esse é um ponto falho no modelo de projetos da fundação, pois quase não é encontrado indícios nos projetos analisados, a respeito do Planejamento do Gerenciamento da Comunicação, chegando a estar presente em apenas um projeto, como apontado na Tabela 7:

Comunicação	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento das Comunicações	1	0,78%
Gerenciar as Comunicações	5	3,91%
Monitorar as Comunicações	0	0,00%

Tabela 7. Área de Comunicação.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados presentes na Tabela 7 revelam o quanto a comunicação dos projetos é falha principalmente na indicação de como as partes interessadas serão comunicadas.

Com relação aos Riscos vemos que o único ponto que os projetos desenvolvidos na FACEV dispõem é a Identificação dos riscos, como apontado na Tabela 8:

Risco	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento dos Riscos	0	0,00%
Identificar os riscos	85	66,41%
Realizar a análise qualitativa dos riscos	0	0,00%
Realizar a análise quantitativa dos riscos	0	0,00%
Planejar as respostas aos riscos	0	0,00%
Implementar respostas aos riscos	0	0,00%
Monitorar os riscos	0	0,00%

Tabela 8. Área de Risco.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tal situação pode ser explicada pelo fato do modelo de projeto utilizado pela FACEV ter uma parte destinada aos pontos favoráveis e aos pontos desfavoráveis que os projetos possuem. Mas nem um dos projetos tinham algum ponto a mais, evidenciando que não foi feito um planejamento sobre os riscos levantados, como também nenhuma preocupação em relação às respostas aos riscos.

O Gerenciamento de Aquisição já é uma parte mais estruturada nos projetos da fundação, como apontado na Tabela 9:

Aquisição	Valor Absoluto	Valor Percentual
Planejar o Gerenciamento dos das Aquisições	115	89,84%
Conduzir as Aquisições	22	17,19%
Controlar as Aquisições	15	11,72%

Tabela 9. Área de Aquisição.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se na Tabela 9 que quase 90% dos projetos têm um Planejamento do Gerenciamento das Aquisições que devem ser realizadas dentro do projeto. Podemos fazer um comparativo desta relação com o Gerenciamento do Orçamento, visto que quando temos um

planejamento do orçamento bem estruturado é um bom começo para se realizar um planejamento das aquisições do projeto. Porém, vemos que nos outros pontos de Conduzir e Controlar as aquisições o valor percentual presente nos projetos já diminuem, indo para 17% e 11% respectivamente. Todavia, podemos atribuir esse fato ao próprio trabalho desenvolvido pela FACEV que tem um setor especializado para as compras, assim conduzindo e controlando mais esse serviço.

Com relação às Partes Interessadas, vemos na Tabela 10, que 67% dos projetos analisados têm a identificação clara destas e isso se dá pelo conjunto de pontos que podemos observar dentro do projeto, na qual está presente pelo levantamento das pessoas beneficiadas e também pelo desenvolvimento da equipe e de bolsistas.

Interessadas	Valor Absoluto	Valor Percentual
Identificar as partes interessadas	86	67,19%
Planejar o Engajamento das partes interessadas	5	3,91%
Gerenciar o Engajamento das partes interessadas	1	0,78%
Monitorar o Engajamento das partes interessadas	0	0,00%

Tabela 10. Área de Partes Interessadas.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como em outras áreas de gerenciamento dos projetos, há apenas o levantamento de dados e não a especificação de um planejamento do que se pretende fazer com esses dados. Tal situação explica a queda nos percentuais de pontos como o Planejamento, Gerenciamento e Monitoramento das partes interessadas.

Nesse sentido, a FACEV possui ponto bens estruturados, pontos medianos e pontos de atenção, que não são muito utilizados nos projetos, como podemos ver no gráfico 1:

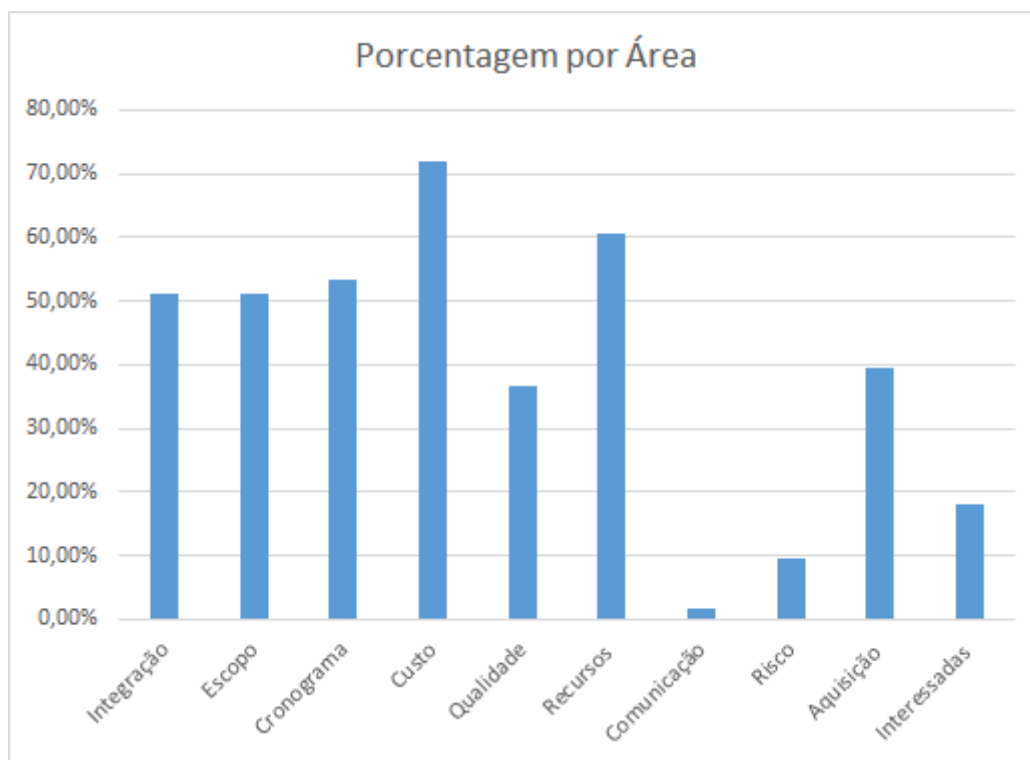


Gráfico 1. Porcentagem por área.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como observado no Gráfico 1, as áreas que mais atendem às diretrizes do PMBOK são: Gerenciamento de Custos e Gerenciamento de Recursos. De forma oposta, as áreas de Gerenciamento da Comunicação e Gerenciamento do Risco representam áreas pouco exploradas nos projetos gerenciados pela FACEV.

5.4 Discussão dos Resultados

A partir dos dados apresentados, é possível fazer um comparativo dos resultados gerais de quais práticas do guia PMBOK estão sendo utilizadas pela fundação FACEV, em comparação com os estudos de Papke-Shields; Beise e Quan (2010) e Mangelli (2013).

COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS			
	Facev	Papke-Shields; Beise e Quan (2010)	Mangelli (2013).
Alto	Custo, Recursos	Cronograma, Escopo e Custos	-
Médio	Escopo, Cronograma, Integração, Qualidade e Aquisição	Integração, Recursos e Aquisição	Integração, Escopo, Cronograma e Aquisição

baixo	Interessadas, Comunicação e Risco	Comunicação, Qualidade e Risco	Custo, Qualidade, Recursos, Comunicação e Risco
-------	--------------------------------------	-----------------------------------	---

Quadro 02: Comparação dos Resultados.

Levando em consideração que para o estudo da Facev foi considerado que um resultado alto é acima de 60%, médio entre 60% e 35% e baixo resultado menor que 35%. Temos dessa forma que os projetos analisados pelos Papke-Shields; Beise e Quan (2010) tiveram as práticas de Cronograma, Escopo e Custos com maior uso do guia, já no caso da FACEV, também temos o conhecimento do Custo bem estruturado nos projetos da fundação. Além desse ponto, cabe destacar o Gerenciamento de Recursos, visto que esse ponto pode ser esclarecido pelo fato de os projetos serem desenvolvidos todos dentro de uma universidade, o que costuma envolver mais estudantes, professores e bolsistas, tendo uma preocupação a mais com o gerenciamento dessas pessoas e com o crescimento do conhecimento das mesmas. E esse resultado de alto nível do uso do gerenciamento de recursos humanos também foi encontrado por Zwikael e Goberson (2004), que teve essa área como um dos destaques na parte de planejamento, como foi o caso da FACEV.

Em contrapartida, o Escopo e o Gerenciamento do Cronograma na fundação ficaram com o uso moderado nos projetos, junto com as áreas de Integração e Aquisição. Tal cenário se assemelha aos resultados de Papke-Shields; Beise e Quan (2010). Os autores constataram o uso moderado das práticas de integração, recursos e aquisição, nos projetos analisados. Que também tem relação com o estudo de Mangelli (2013) que teve a Integração, Escopo, Cronograma e Aquisição com uso moderado. Assim, vemos um paralelo entre o uso moderado dessas práticas tanto nos projetos da fundação quanto nos projetos das empresas estudadas pelos autores.

Desse modo, fica nítido tanto para Mangelli (2013), quanto para Papke-Shields; Beise e Quan (2010) e para os projetos da fundação que as práticas do guia PMBOK estão sendo utilizadas as estratégias do guia PMBOK, entretanto essa utilização não está ocorrendo de forma homogênea, visto que temos áreas muito bem estruturadas de acordo com o guia e outras que ainda são negligenciadas. Dessa maneira, este estudo auxilia os gestores de projetos a terem conhecimento de quais áreas estão melhor estruturadas e quais são as mais negligenciadas e que precisam de uma maior atenção.

E por fim, sobre as partes menos utilizadas pelas organizações, Papke-Shields; Beise e Quan (2010) relatam as áreas de Comunicação, Qualidade e Risco como as menos utilizadas de acordo com o guia. Mangelli (2013) por sua vez observa as áreas de Comunicação, Custo, Qualidade, Risco e Recursos como as menos utilizadas. Cabe aqui ressaltar que os estudos em pauta, se baseiam em uma versão anterior à sexta edição do Guia PMBOK, não contanto com o Gerenciamento de Partes Interessadas em suas análises. Já a fundação por sua vez, também aponta o Gerenciamento da Comunicação e do Risco com pontos menos utilizados e além disso, o de partes interessadas, visto que essa é uma área do guia relativamente nova.

Com isso, nota-se que esses pontos menos utilizados são áreas muitas vezes marginalizadas na prática de gerenciamento de projetos, como é o caso da Gestão de Riscos, que Schwalbe (2009) exemplifica como sendo uma área constantemente negligenciada, pois é uma parte do processo que os gestores acabam querendo não pensar sobre. Outro ponto que fazem com que algumas áreas se sobressaem mais do que as outras e pelo fato de que algumas são mais tradicionais e conseqüentemente tem mais estudos, ou por ser áreas mais quantitativas, como exemplo Custos, as pessoas tendem a achar mais complexas; assim, começam a estrutura mais do que áreas que são tidas como mais suaves, como exemplo Comunicação, assim ficando mais negligenciadas (COOKE-DAVIES, 2002).

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar o nível de utilização das estratégias de gerenciamento de projetos fundamentada no PMBOK pela fundação FACEV, tendo constatado que a organização utiliza algumas das estratégias do guia com maior frequência do que outras. Como é o caso das áreas de custos e de recursos e outras como comunicação e risco ficaram com a menor taxa de utilização, chegando a ser quase inexistente o nível da área de comunicação.

Nesse sentido, é válido destacar que o PMBOK é um guia e não uma regra, ou seja, o que funciona para uma organização pode não funcionar para outra, e é por isso que, nota-se os diferentes níveis de utilização das áreas, pois cada projeto utiliza aplicado ao seu âmbito específico. No entanto, destaca-se a necessidade da fundação ter um modelo de projeto mais detalhado, abrangendo pontos que no modelo atual encontram-se ausentes de acordo com o guia PMBOK, sendo eles a criação da EAP (Estrutura Analítica do Projeto), a realização do controle integrado a mudança, planejamento dos riscos e as suas respostas, planejamento e gerenciamento da sua comunicação do projeto e planejamento do engajamento das partes

interessadas que são pontos que vão tornar o projeto mais rico e bem detalhado. Tais ponderações são fundamentais para criar um modelo de projeto que possa ser utilizado para os projetos de maior magnitude que a fundação venha a trabalhar.

Portanto, o guia PMBOK é uma estratégia para auxiliar no processo de gerenciamento de um projeto, ao ponto que os gestores conseguem utilizar ferramentas, estratégias e princípios para se obter os melhores resultados.

Como limitações deste estudo é válido destacar que os resultados desse estudo não podem ser generalizados devido ao fato de ser um estudo de apenas uma organização. Contudo, esses resultados contribuem para que os gestores de projetos utilizem-nos como forma de avaliar quais áreas de conhecimentos de fato estão sendo utilizadas e quais devem ter mais atenção. Ademais, o trabalho também serve para estudos futuros e de maior escala, que queiram se aprofundar no tema já tenham uma base.

Para estudos futuros, sugere-se que a pesquisa seja realizada entrevistas dos gestores de projetos para entender o porquê dos resultados obtidos Outra sugestão é em relação aos altos níveis de diferenças entre pontos de uma mesma área do guia, e se há alguma relação com excesso de planejamento e falta de controle.

Acredita-se que os resultados deste estudo possam contribuir para com o trabalho realizado na fundação de apoio FACEV, visando melhorar as técnicas de escrita de projetos, utilizando como ferramenta o guia PMBOK, para que assim a fundação consiga sempre desempenhar o melhor trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. G. V. **Organizações do terceiro setor: estratégias para captação de recursos junto às empresas privadas.** Florianópolis, 2002, 146 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

BOMFIN, D. F.; NUNES, P. C. Á.; HASTENREITER, F. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.

BRASIL, Lei nº 8.958 de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18958.htm>. Acesso em: 09 de julho de 2022.

CAMPOS, L. F. F.; OLHER, B. S.; COSTA, I. S. A ATUAÇÃO DAS FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: O ESTUDO DE CASO DA FUNDAÇÃO DE APOIO AO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DEPUTADO ÚLTIMO DE CARVALHO, MG-BRASIL. **HOLOS**, v. 6, p. 222-235, 2015.

CARVALHO, VANIELE GUIMARÃES; BARBALHO, SANDERSON CESAR MACÊDO. Diagnóstico dos grupos de processo de gerenciamento de projetos com vista a implantação de PMO em uma fundação de apoio a pesquisa. **artigo apresentado no XXI SIMPEP: Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, SP**, p. 10-12, 2014.

COOKE-DAVIES, T., 2002. Os fatores de sucesso "reais" nos projetos. *International Journal of Project Management* 20, 185-190

FACEV. **Quem somos.** Disponível em: <<https://www.facev.org.br/institucional-2/>>. Acesso em; 13 jul de 2022.

FIA. **PMBOK 7: princípios, mudanças e como ficam as certificações.** Fia Bussines School. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/pmbok/#:~:text=Princ%C3%ADpios%20do%20PMBOK%207,-Princ%C3%ADpios%20do%20PMBOK&text=Servid%C3%A3o%3A%20liderar%20um%20projeto%20requer,trabalhem%20em%20um%20regime%20colaborativo>>. Acesso em: 12 jul 2022.

GARCIA, V; M; B. Guia PMBOK e as modificações da 7. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 10, n. 1, p. 123-125, 2022.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INOCÊNCIO, Rosemary Zucareli. Accountability dos projetos das IFES executados em parceria com fundações de apoio: adequações dos normativos a partir de manifestações dos atores executores. 2017.

MANGELLI, Leonardo SL. **Gestão de projetos e o guia PMBOK: um estudo sobre o nível de uso do guia PMBOK nas empresas brasileiras.** 2013. Tese de Doutora

do.

OLIVEIRA, E. Cortes no orçamento de universidades federais poderão afetar mais de 70 mil pesquisas, G1, São Paulo, 31 maio 2021. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2021/05/31/cortes-no-orcamento-de-universidades-federais-podera-impactar-em-mais-de-70-mil-pesquisas-relacionadas-a-pandemia.ghtml>>.

Acesso em: 01 nov 2021.

PAES, J. E. S. Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 7.a ed. – São Paulo: Forense, p. 259-295. 2010.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?. **International journal of project management**, v. 28, n. 7, p. 650-662, 2010.

PMI; Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, Guia PMBOK 6ª Edição – EUA; Project Management Institute - PMI, 2017

SILVA, T. I. **Panorama dos projetos de ensino, pesquisa e extensão de uma Fundação de Apoio de uma IES voltados para a área ambiental, social e sustentável.** 2015. 65. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2015

SCHWALBE, K., 2009. Uma Introdução ao Gerenciamento de Projetos, segunda ed. Curso de Tecnologia Cengage Learning, Boston, MA.

VALLE, A. B., SOARES, P. C. A., FINOCCHIO, J. Jr., & SILVA L. S. F. (2007). **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: FGV.

Zwikael, O., Globerson, S., 2004. Avaliando a qualidade do planejamento do projeto: um modelo e resultados de campo. *International Journal of Production Research* 42 (8), 1545-1556.

ANEXO I

Medição de Utilização das Práticas de Gestão de Projetos				
Número da amostra				
Número correspondente ao projeto da fundação				
Classificação do projeto				
Integração	Termo de abertura do projeto			
	Plano de gerenciamento do projeto			
	Gerenciamento do trabalho			
	Gerenciamento do conhecimento do projeto			
	Monitoramento e controle do projeto			
	Realização do controle integrando as mudanças			
	Encerramento do projeto			
Escopo	Planejar o Gerenciamento do Escopo			
	Coletar os requisitos			
	Definir o Escopo			
	Criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto)			
	Validar o Escopo			
	Controlar o Escopo			
Cronograma	Planejar o Gerenciamento do Cronograma			
	Definir as Atividades			
	Sequenciar as Atividades			
	Estimar as Durações das Atividades			
	Desenvolver o Cronograma			
	Controlar o Cronograma			
Custo	Planejar o Gerenciamento de Custos			
	Estimular os Custos			
	Determinar o Orçamento			
	Controlar os Custos			
Qualidade	Planejar o Gerenciamento da Qualidade			
	Gerenciar a Qualidade			
	Controlar a Qualidade			
Recursos	Planejar o Gerenciamento da Recursos			
	Estimar os recursos das atividades			
	Adquirir Recursos			
	Desenvolver a Equipe			
	Gerenciar a Equipe			
	Controlar os Recursos			
Comunicação	Planejar o Gerenciamento das Comunicações			
	Gerenciar as Comunicações			
	Monitorar as Comunicações			
Risco	Planejar o Gerenciamento dos Riscos			
	Identificar os riscos			
	Realizar a análise qualitativa dos riscos			
	Realizar a análise quantitativa dos riscos			
	Planejar as respostas aos riscos			
	Implementar respostas aos riscos			
	Monitorar os riscos			
Aquisição	Planejar o Gerenciamento dos das Aquisições			
	Conduzir as Aquisições			
	Controlar as Aquisições			
Interessadas	Identificar as partes interessadas			
	Planejar o Engajamento das partes interessadas			
	Gerenciar o Engajamento das partes interessadas			
	Monitorar o Engajamento das partes interessadas			