



GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO NA UFRN E NO IFRN

PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A STUDY ON THE IMPLEMENTATION OF THE ELECTRONIC PROCESS IN UFRN AND IFRN



Thales da Costa Lago Alves

Doutorando em Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Natal, RN - Brasil

thalesclago@gmail.com



Thiago de Oliveira

Mestrando em Administração

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Natal, RN - Brasil

thiago.oliveira.adm@outlook.com



André Morais Gurgel

Doutor em Engenharia de Produção

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Natal, RN - Brasil

andmgurgel@gmail.com

Resumo

A gestão de projetos configura-se como uma prática estratégica e essencial ao setor público na busca pela eficiência e pelo distanciamento do estigma da burocratização excessiva, dos atrasos ou não cumprimento de entregas e do desperdício do recurso público. Diante dessa realidade, o presente trabalho objetiva compreender como foram desenvolvidos os projetos de implantação do processo eletrônico na UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte) e no IFRN (Instituto Federal do Rio Grande do Norte), a partir do que determina o Decreto nº 8.539/2015. A pesquisa tem abordagem qualitativa e é um estudo multicase, utilizando como instrumento de coleta de dados a realização de entrevistas semiestruturadas centradas nas práticas de gestão de projetos, tendo como participantes os gestores dos respectivos projetos. A análise do corpus textual, auxiliada pelo software IRAMUTEQ, possibilitou a criação das classes: Produto, Integração, Práticas em Gestão de Projetos e Conformidade. De acordo com os resultados obtidos na análise de conteúdo, confirmou-se que a conformidade legal foi o principal motivador e delineador dos objetivos dos projetos. A pesquisa também evidenciou as práticas de gestão de projetos implementadas nas duas instituições, com um maior volume dessas identificadas na UFRN, por dispor de um escritório de projetos. O patrocínio institucional configurou-se como principal ponto de suporte à gestão dos projetos. Em contrapartida, a falta de conhecimento institucional mais aprofundado acerca da gestão de documentos e dos procedimentos de protocolo do processo administrativo, caracteriza, com maior ênfase, as dificuldades enfrentadas pelos gerentes de projeto.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Administração pública. Conformidade. Processo eletrônico.

Abstract

Project management is configured as a strategic and essential practice for the public sector in the search for efficiency and distance from the stigma of excessive bureaucratization, delays or non-compliance with deliveries and waste of public resources. In view of this reality, the present work aims to understand how projects for the implementation of the electronic process at UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte) and IFRN (Instituto Federal do Rio Grande do Norte) were developed, as determined by Decree 8.539/2015. This qualitative multi-case study used semi-structured interviews centered on project management practices as the data collection instrument, with the managers of the respective projects as participants. The analysis of the textual corpus, aided by the IRAMUTEQ software, enabled the creation of the classes: Product, Integration, Project Management Practices and Compliance. According to the results obtained in the content analysis, it was confirmed that legal compliance was the main motivator and outline of the objectives of the projects. The survey also showed the project management practices implemented at the two institutions, with a greater volume of those identified at UFRN, due to having a project office. The institutional sponsorship was configured as the main point of support for project management. In contrast, the lack of more in-depth institutional knowledge about document management and administrative procedure protocol procedures characterizes, with greater emphasis, the difficulties faced by project managers.

Keywords: Project management. Public administration. Compliance. Electronic process.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Alves, T. C. L., Oliveira, T., & Gurgel, A. M. (2021, maio/ago.). Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 12(2), 110-134. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18477>.

1 Introdução

A área de Gestão de Projetos (GP) vem adquirindo importância para que empresas e instituições cumpram suas entregas alicerçadas em projetos sólidos que transformem necessidade em resolutividade com eficiência, eficácia e otimização de tempo e de recursos, sejam eles estruturais ou humanos. No tocante ao setor público, a busca pela eficiência e pelo distanciamento do estigma da burocratização excessiva, atrasos ou não cumprimento de entregas e desperdício do recurso público colocam a adoção da gestão de projetos como uma necessidade estratégica e essencial aos entes públicos. Essa utilização é endossada pela busca do que a literatura conceitua como a Nova Administração Pública (*New Public Management* - NPM), que é relacionada à modernização do Estado frente ao cumprimento de suas demandas junto à sociedade. A NPM seria, então, a necessidade de se gerir a administração pública como uma empresa (Morse & Buss, 2007).

O gerenciamento eficaz de projetos é promovido para melhorar a capacidade de alcançar resultados e, ao mesmo tempo, fornece rastreabilidade, transparência e responsabilidade. No setor público, a prática tem sido reconhecida em iniciativas governamentais em vários países, na maioria dos casos associados ao crescente escrutínio público e a uma necessidade de garantia de valorização dos gastos públicos (Crawford & Helm, 2009).

Vários fatores são determinantes para que os gestores organizacionais iniciem projetos em busca de respostas, dentre eles, o cumprimento de questões regulatórias, legais e sociais (PMI, 2017). Diferentemente do setor privado, na área pública as instituições estão mais sujeitas a restrições originárias de órgãos governamentais através de leis e regulamentos que estabelecem limites claros, isso porque servidores, gerentes de projeto e auditores são responsáveis por garantir que os recursos públicos sejam usados de maneira eficiente e eficaz (PMI, 2006).

A partir desse contexto em que a administração pública está sujeita ao *compliance*, o qual direciona a sua atuação, temos um exemplo dessa conformidade iniciada quando uma instituição necessita desenvolver um projeto para atender a uma demanda legal. No caso do presente estudo, a pesquisa direciona-se ao cumprimento de uma mesma demanda em duas instituições públicas federais de ensino, originada a partir da publicação do Decreto nº 8.539/2015, que trata da implementação do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos públicos federais.

A implantação do processo eletrônico nas duas instituições em questão, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), configurou-se como um projeto de

magnitude expressiva dada a dimensão desses dois entes públicos e o impacto que toda a migração do protocolo físico para o ambiente virtual representou nesses órgãos.

No campo das pesquisas voltadas para a implantação do processo eletrônico nas instituições públicas brasileiras verificou-se uma determinada lacuna, já que os trabalhos levantados não abordam a implementação desses sistemas com ênfase na gestão de seus respectivos projetos. Essas pesquisas, em sua maioria, focam no impacto do processo eletrônico às rotinas administrativas e aos usuários das instituições estudadas (Nascimento, 2017; Gomes & Sena, 2018; Miyashita & Silva, 2018; Perin, 2018).

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como foram conduzidos os projetos de implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN? Assim, o presente trabalho objetiva compreender como foram desenvolvidos os projetos de implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN, a partir do que determina o Decreto nº 8.539/2015. Para alcançar seu objetivo, o estudo apresenta a revisão de literatura sobre a gestão de projetos na administração pública e o processo eletrônico no Brasil, passando pela metodologia utilizada, chegando à análise e discussão dos resultados e, por fim, às considerações finais.

2 Gestão de projetos na administração pública

O gerenciamento de projetos não é uma prática recente nas organizações públicas e privadas. Kerzner (2017) destaca que as boas práticas que integram a administração de projetos já eram exercidas na década de 1940, mas com poucas melhoras efetivas. O autor coloca que a corrida espacial e armamentista, ocasionada pela Guerra Fria instituída no pós-Segunda Guerra Mundial, estimulou a implementação da GP como ferramenta estratégica. Entre as décadas de 1950 e 1960, os setores aeroespacial e de defesa americanos já faziam uso em larga escala do gerenciamento de projetos.

A gestão de projetos, de acordo com Abbasi e Al-Mharmahde (2000) está ligada à arte e à ciência do planejamento, do design e do gerenciamento do trabalho em todas as fases do ciclo de vida dos projetos. Lançando mão de um sistema integrado de planejamento e controle, a GP, segundo esses autores, busca alcançar objetivos planejados dentro de limitações temporais e orçamentárias visando à otimização de recursos, sendo uma prática que contribui diretamente no processo de desenvolvimento.

O *Project Management Institute* (PMI) é a principal instituição internacional direcionada ao estudo, construção de padrões e difusão de conhecimento no campo do gerenciamento de projetos. De acordo com dados divulgados em seu sítio, o PMI possui atualmente mais de 700 mil membros e tem como principal publicação o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body of Knowledge* -

PMBOK[®]), que se encontra em sua 6ª edição, reunindo seções construídas a partir das contribuições de seus associados em diversas áreas de conhecimento, visando a refletir acerca das melhores práticas em gerenciamento de projetos.

Além do PMBOK, o PMI possui publicações que englobam 12 padrões para gerenciamento projetos, programa e de portfólio. Dentre as extensões para os padrões de gerenciamento de projetos temos a voltada para “governo”, que encontra-se em sua 3ª edição, denominada *Government Extension to the PMBOK Guide* (PMI, 2006). A publicação oferece uma visão geral dos principais processos e métodos utilizados na maioria dos setores públicos, define termos-chave, descreve de que forma os projetos governamentais operam, assim como a forma como o governo compreende ciclos do programa (PMI, 2019).

De acordo com Pinto e Kharbanda (1996), as práticas de gerenciamento de projetos tornaram-se relevantes para as organizações, pois elas podem estimular o progresso de seus projetos, a fim de favorecer a administração dos recursos, dentro de restrições típicas de tempo, custo e qualidade do projeto. Essas práticas são classificadas por Suk, Chi, Mulva e Caldas (2017) como processos,

métodos ou ferramentas de gerenciamento que podem levar a um melhor desempenho do projeto quando são implementados adequadamente.

Projetos da área pública estão sujeitos aos órgãos de controle governamentais, à exposição mais evidente na imprensa e à cobrança dos próprios beneficiários do serviço público, resultando em maior comprometimento dos administradores públicos com essas demandas. Todo esse conjunto de partes interessadas no projeto resulta em diversos objetivos a serem levados em conta nos projetos do setor público, alguns deles ambíguos e contraditórios (Wirick, 2009). Para Lofstrom (2010), os projetos no setor privado têm uma noção mais generalista e no setor público possuem uma diferenciada e paralela organização em relação à organização permanente, apresentando dificuldades recorrentes que correspondem ao conceito geral de um projeto.

A Tabela 1 ilustra os principais incentivos às melhores práticas que permeiam o gerenciamento de projetos. Kerzner (2017) apresenta pontos peculiares das prioridades inerentes aos campos privado e público.

Tabela 1 - Incentivos às melhores práticas

Setor Privado	Setor Público
Lucro	Minimização do custo
Competitividade	Entrega dentro do prazo
Eficácia	Eficácia
Eficiência	Eficiência
Satisfação do cliente	Satisfação das partes interessadas
Parcerias	Contratação de fornecedor único

Fonte: Adaptado de Kerzner (2017).

Pisa e Oliveira (2013) objetivaram apontar caminhos para a adoção e aprimoramento da gestão de projetos na administração pública brasileira e de como operacionalizar essa implantação. Os autores sugerem que o desenvolvimento da gestão de projetos nas instituições públicas necessita da criação de escritórios de projetos, a formação de equipes capacitadas nas três esferas de poder, com atenção especial à esfera municipal, por apresentar maior carência no aspecto técnico.

Em estudo destinado a investigar como as ferramentas e técnicas usadas no gerenciamento de projetos diferem para tipos variados de organizações, Furumo, Pearson, Martin e Harman (2006) concluem que as práticas e instrumentos utilizados em organizações diversas são muito semelhantes, embora a literatura sugira que essas organizações enfrentam desafios diferentes. No entanto, de acordo com a pesquisa, os projetos concluídos em organizações governamentais são atrasados com mais frequência do que os realizados em organizações do setor privado.

Avaliando as causas e os efeitos dos atrasos em projetos habitacionais do setor público em Gana, Amoatey, Ameyaw, Adaku e Famiyeh (2015) apontam os fatores responsáveis pelo descumprimento de prazos.

Para os autores, os pontos críticos que contribuem para os referidos atrasos são: demora no pagamento ao contratado/fornecedor, flutuação da inflação/preço, aumento de preços em materiais, fundos inadequados de patrocinadores/clientes, pedidos de variação e mercado financeiro e de capitais precário.

Acerca das competências necessárias para a entrega de projetos na administração pública e os desafios enfrentados pelos gerentes de projetos nas instituições desse setor, Blixt e Kirytopoulos (2017) levantam uma série de pontos a serem considerados a partir de pesquisa realizada no serviço público australiano. Comunicação, responsabilidade, alinhamento de negócios, escopo e resultados, mudança e orientação a projetos e programas são as competências mais importantes na entrega de projetos, segundo os autores. Além disso, há evidências de que o ambiente operacional atua como uma barreira para a entrega bem-sucedida do projeto, já que esse é responsável por não permitir que a prática de gerenciamento de projetos alcance o potencial máximo para aumentar a eficácia e a eficiência.

Dentre os fatores que podem contribuir para uma melhor execução de projetos no âmbito público é válido frisar a relevância da

maturidade em projetos. Segundo Sidenko (2006), a maturidade resulta da gestão da qualidade total que, por meio de ferramentas específicas, busca aferir o desempenho dos processos organizacionais de forma a obter maior eficiência organizacional.

3 Processo eletrônico no Brasil

A modernização do setor público é promovida como um dos pontos que levam ao impacto na utilização das tecnologias da informação na administração (Matias-Pereira, 2008) em prol da eficiência e da produtividade na gestão pública. Exemplo disso é a digitalização dos processos burocráticos com a criação do protocolo eletrônico que tem sua implantação abordada no presente trabalho.

De acordo com Rover (2008), o processo digital pode ser compreendido como resultado da informatização de um conjunto mínimo e significativo de ações e, por consequência, de documentos organizados e ordenados em uma sequência definida de fluxos de trabalho – representando fases processuais, atendendo a requisitos de autenticidade, temporalidade e integridade, com a eliminação do uso do papel.

A implantação do processo eletrônico nas instituições públicas brasileiras teve seu pioneirismo iniciado pelo Poder Judiciário. Com o sancionamento da Lei 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, foi instituído o marco regulatório do Brasil no uso de meios eletrônicos na tramitação

de processos, na comunicação de atos e transmissão de peças em todos os graus de jurisdição nos processos civil, penal e trabalhista, conforme previsão do art. 1º. Com este avanço jurídico, o processo judicial digital foi legitimado, gerando condições para a prestação de serviços jurisdicionais de maneira mais célere, com baixos custos e eliminação do papel (Rotta, Rover, & Sewald-Junior, 2013).

Já a adoção do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, se deu através do Decreto nº 8.539/2015. Nesse mesmo ano, o Ministério da Educação (MEC), através da Portaria nº 1.042/2015, publica as diretrizes para implantação e funcionamento do processo eletrônico no âmbito desse órgão ministerial.

É válido destacar que houve órgãos da administração pública brasileira que tiveram a iniciativa de implementar o meio eletrônico para tramitação de seus processos antes, inclusive, da publicação do Decreto nº 8.539. Prova maior disso é o Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2013, celebrado entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Governo do Distrito Federal (GDF). A partir dessa iniciativa nasce o Processo Eletrônico Nacional (PEN).

O campo de estudos sobre a implantação do processo eletrônico no Brasil é vasto. De acordo com dados do Portal do

Processo Eletrônico Nacional (Brasil, 2019) são mais de 400 instituições aderindo ou em fase de adesão à ferramenta. Na área acadêmica, são observadas produções tanto relacionadas à área jurídica, a partir da Lei 11.419/2006, como análises centradas em instituições públicas em geral, desenvolvidas mais expressivamente após a publicação do Decreto nº 8.539/2015.

Moreschi (2013) destaca em seu estudo a efetividade do processo judicial eletrônico, onde a implantação da digitalização processual é uma consequência natural da evolução da sociedade, sendo os processos inicialmente desenvolvidos de forma oral, passando para o escrito e culminando na utilização do meio eletrônico para sua tramitação. Sousa (2015) coloca que, dentre os impactos organizacionais causados pelo recurso tecnológico estudado, no caso o processo eletrônico, estão a celeridade, que resulta na eliminação de etapas no fluxo e maior rapidez nos tempos processuais, e a padronização de rotinas, que proporciona mais facilidade e rapidez na execução de atividades, redução de tempo de espera, mensuração e comparação entre unidades e o acompanhamento do histórico do processo pelos tribunais.

Em outro estudo, também no campo jurídico, Klein e Spengler (2015) estudam a implantação do processo eletrônico a partir das comarcas de 1º Grau que compõem o Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, a

partir de 2012, com o propósito primordial de aferir fatores como o aumento da celeridade, economicidade e praticidade, com foco na verificação se a implementação aprimoraria o tempo do processo.

Uchôa e Amaral (2013) apresentam o Processo Eletrônico Nacional, colocando a ferramenta como uma solução para as instituições públicas quanto à adoção do processo administrativo eletrônico.

A discussão sobre o processo administrativo nas organizações públicas e a proposição de um modelo de plano de implantação do processo eletrônico na Controladoria Geral do Estado de Goiás (CGE-GO), configuram a questão central da pesquisa de Moraes (2016). Analisando aspectos como volume, tempo e recursos gastos nos processos administrativos físicos, o estudo evidencia que o processo eletrônico pode contribuir para a redução dos gastos com papel e implementação de maior celeridade na tramitação processual.

Pesquisas demonstram que o tema vem sendo constantemente desenvolvido. Isso é evidenciado a partir da análise do estado da arte sobre a implantação do processo eletrônico no contexto público. A Tabela 2 sintetiza as publicações levantadas na pesquisa bibliográfica deste estudo sobre trabalhos que abordam o processo eletrônico no Brasil.

Tabela 2 - Trabalhos levantados sobre o processo eletrônico no Brasil

Título	Tipo	Autores
A Efetividade do Processo Judicial Eletrônico na Prática Forense	Artigo	Moreschi (2013)
Processo Eletrônico Nacional: uma solução universal de processo eletrônico	Painel	Uchôa e Amaral (2013)
Inovação, recursos e desempenho em tribunais do trabalho	Tese	Sousa (2015)
Implementação do processo eletrônico na Justiça Estadual no Rio Grande do Sul: uma política pública para garantir a razoável duração do processo	Artigo	Klein e Spengler (2015)
Processo administrativo eletrônico - plano de implantação na Controladoria Geral do Estado de Goiás	Dissertação	Moraes (2016)
Impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI): Estudo de caso da Universidade de Brasília	Dissertação	Nascimento (2017)
Prospecção de cenários: um estudo sobre a implantação do Processo Eletrônico Nacional na Universidade Federal da Paraíba	Dissertação	Arantes (2018)
Análise dos impactos de implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI - na Universidade Federal do Ceará	Artigo	Gomes e Sena (2018)
A implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: um estudo de caso no Campus de Naviraí	Artigo	Miyashita e Silva (2018)
Um estudo de caso sobre o impacto de um sistema de processo eletrônico no Instituto Federal de Mato Grosso Campus São Vicente	Dissertação	Perin (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

4 Metodologia

A metodologia empregada neste trabalho caracteriza-se quanto aos objetivos como descritiva (Gil, 1999), quanto aos procedimentos como um estudo de casos múltiplos e, em relação à sua natureza, como qualitativa, pois o enfoque qualitativo parte da premissa de que existe uma realidade a se descobrir, construir e interpretar e tem como

metas descrever, compreender e interpretar os fenômenos a partir das experiências dos sujeitos da pesquisa (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013).

Para a análise da implantação de um projeto em duas instituições federais de ensino (IFE), optou-se pelo estudo de casos múltiplos como procedimento de pesquisa. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso pode ser

restrito a uma ou a várias unidades, caracterizando-o como único ou múltiplo e essas unidades poderão ser definidas como indivíduos, organizações, processos, programas, instituições, comunidades, bairros, países e, até mesmo, eventos.

A escolha dos casos pesquisados levou em conta a dimensão institucional de duas unidades do ensino público federal sediadas no estado do Rio Grande do Norte. Ambas com uma trajetória extensa de serviços prestados ao Estado nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, as duas instituições estão entre as primeiras que optaram pela utilização de sistemas próprios para desenvolvimento do processo eletrônico, abdicando da adesão em massa feita pelas instituições públicas ao SEI. No caso da UFRN, a ferramenta Mesa Virtual foi construída para funcionar no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Já o IFRN integrou a ferramenta ao seu Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP).

A presente pesquisa adota como população, servidores das duas instituições objetos do presente estudo, UFRN e IFRN. Os gerentes do projeto de implantação do processo eletrônico constituíram a amostra não probabilística (Coutinho, 2014) que compôs o estudo qualitativo ao qual se propôs esta pesquisa.

No levantamento feito junto às instituições, aferiu-se que a implantação do processo eletrônico no IFRN possuiu apenas um gerente durante todo o ciclo de vida do projeto. Neste caso, um servidor com cargo de gestão na Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DIGTI) do instituto.

Na UFRN, o levantamento inicial da pesquisa constatou que, a partir da publicação do Decreto nº 8.539/2015, o projeto foi iniciado pela Superintendência de Informática (SINFO) da universidade. Por isso, na fase primária, nos anos de 2015 a 2016, esteve à frente da iniciativa um dos servidores lotados na referida unidade, também com cargo de gestão, neste caso, no setor de sistemas.

A partir de 2017, o comando do projeto na UFRN passou para a Secretaria de Gestão de Projetos (SGP), que atua como escritório de projetos disseminando as melhores práticas em gestão de projetos e processos para serem incorporadas às rotinas da universidade. Com isso, ficou a cargo da secretaria a missão de implantar efetivamente o processo eletrônico na universidade, cabendo à SINFO o desenvolvimento do módulo que abrigaria a criação e tramitação dos processos no meio digital. Dessa forma, na Tabela 3 temos a caracterização dos três sujeitos da pesquisa divididos em suas respectivas instituições.

Tabela 3 - Perfil dos sujeitos da pesquisa

IFRN	UFRN	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Atribuições no projeto: Gerente de Projeto e Gestor de TI (desenvolvimento técnico)	Atribuições no projeto: Gerente de Projeto (a partir de 2017)	Atribuições no projeto: Gerente de Projeto (2015-2016); Gestor de TI (desenvolvimento técnico)
Sexo: Masculino	Sexo: Masculino	Sexo: Masculino
Idade: 36 anos	Idade: 42 anos	Idade: 41 anos
Tempo na instituição e no serviço público: 12 anos	Tempo na instituição e no serviço público: 10 anos	Tempo na instituição e no serviço público: 9 anos
Experiência anterior em Gestão de Projetos: Sim	Experiência anterior em Gestão de Projetos: Sim	Experiência anterior em Gestão de Projetos: Sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A coleta de dados para o presente estudo foi constituída pela realização de entrevistas qualitativas através de roteiro de perguntas semiestruturadas (Yin, 2015). A realização de entrevistas objetivando produzir material empírico rico e denso o suficiente para ser tomado como fonte de investigação, exigem do pesquisador preparo teórico e competência técnica (Duarte, 2004).

A escolha pela entrevista semiestruturada permitiu elaborar um roteiro onde vários aspectos da gestão dos projetos puderam ser abordados, servindo como um balizador para obter a visão dos participantes acerca de temas como os fatores motivadores para implantação do projeto, seus objetivos, quais práticas foram utilizadas em sua execução e como os gestores avaliaram a implantação do processo eletrônico em suas respectivas instituições.

A partir da transcrição das entrevistas iniciou-se a etapa de pré-análise com a compilação de notas de campo, a leitura fluante dos textos e classificação de

fragmentos das falas dos participantes de acordo com os temas abordados no roteiro de entrevista (Bardin, 2011).

Como forma de auxiliar o tratamento dos dados, todo o processo de análise de conteúdo foi auxiliado pelo software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), que permite diferentes formas de análises estatísticas a partir de corpus textuais e sobre tabelas de indivíduos por palavras (Camargo & Justo, 2013).

Para a exploração do material, destinada a alcançar a codificação e categorização dos dados, foi necessária a composição do corpus textual que foi submetido ao software IRAMUTEQ. Esse elemento foi dividido em três linhas de comando, dispostas de acordo com as falas dos entrevistados (**** *entre_1; **** *entre_2; **** *entre_3). Desse modo, para título de identificação nos resultados da pesquisa, *entre_1* refere-se ao gestor do projeto e de TI no IFRN, sendo identificado nas análises como

Entre_IFRN; *entre_2* é o membro da SGP que assumiu a gestão do projeto na universidade em 2017, relacionado nos resultados por *Entre_UFRN-SGP*; e, por fim, *entre_3* trata-se do gestor de TI da UFRN responsável pelo início do projeto e por coordenar a construção da ferramenta para o processo eletrônico, sendo citado nas análises como *Entre_UFRN-TI*.

Os ajustes ao corpus ainda envolveram uma série de adequações seguindo o que preconiza o manual do software quanto ao não uso de caracteres especiais: ponto de interrogação (?); ponto de exclamação (!); sinal de porcentagem (%); aspas (“); cifrão (\$), dentre outros. Também foi evitada a formatação de trechos em negrito ou itálico. Como última etapa, o tratamento dos resultados obtidos, a partir dos elementos gerados pelo IRAMUTEQ (quadros, gráficos, tabelas e imagens) e da leitura aprofundada das transcrições, permitiu uma interpretação do conteúdo analisado à luz da literatura associada à área de Gestão de Projetos. Dessa forma, foi

possível destacar elementos das falas dos participantes que permitem responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo proposto pelo estudo e, conseqüentemente, alcançar conclusões relevantes a este trabalho.

5 Análise e discussão dos resultados

O corpus originado do conteúdo das entrevistas foi subdividido em 398 segmentos de texto (ST). Desse total, foram classificados para análise 339 STs, alcançando um índice de retenção de 85,18%. Esse percentual é considerado significativo já que manuais do software recomendam um índice de retenção a partir de 75% para um aproveitamento satisfatório do corpus. Foram detectadas 13.916 formas, referentes ao número total de palavras do texto, das quais, 2.265 são formas ativas e suplementares. Dentre as palavras com maior número de ocorrências no conteúdo analisado temos as seguintes formas apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Frequência das formas ativas

Forma ativa	Ocorrências
processo	162
processo eletrônico	86
sistema	83
coisa	57
projeto	56

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

As palavras com maior número de ocorrências reforçam o tema abordado na pesquisa, já que *processo* (162), *processo eletrônico* (86) e *sistema* (83) estão diretamente relacionadas ao produto a ser entregue pelos

projetos desenvolvidos nas duas instituições: a implementação de um sistema que viabilize o processo eletrônico administrativo. A palavra *coisa* (57) também tem frequência significativa dado ao fato de o substantivo está presente

como recurso nas falas dos participantes: “Foi uma *coisa* que lutamos muito para quebrar” (*Entre_IFRN*); “...lidam com as dificuldades no dia a dia e compram o risco, que é outra *coisa*” (*Entre_UFRN-SGP*); “Foi quando as *coisas* foram crescendo, ganhando realmente uma maior visibilidade...” (*Entre_UFRN-TI*). Por fim, a palavra *projeto* está presente de forma representativa nas falas por ser a gestão dos projetos o tema norteador das entrevistas realizadas para subsidiar o presente estudo.

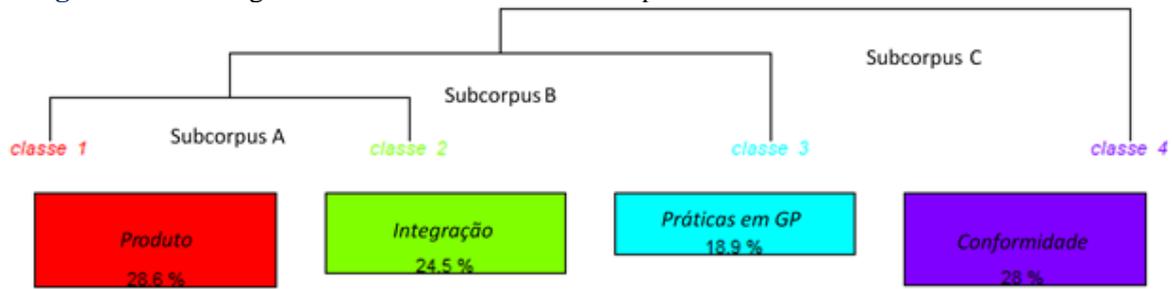
De acordo com a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) foram geradas quatro classes de palavras com as respectivas porcentagens de segmentos de texto retidos: Classe 1, com 97/339 STs (28,6%); Classe 2, com 83/339 (24,5%); Classe 3, com 64/339 STs (18,9%); Classe 4, com 95/339 STs (28%).

As classes estão divididas em três subcorpus: A, que abriga as classes 1 e 2; B, onde encontra-se a Classe 3; C, que abriga a Classe 4. A Classe 1 é denominada *Produto*, por possuir palavras referentes à entrega principal, objetivo maior da realização do projeto (PMI,

2017), que é a consolidação de um sistema para abrigar o processo eletrônico. A Classe 2 é intitulada de *Integração*, por conter elementos que reforçam o gerenciamento da integração do projeto na identificação e participação de partes interessadas (PMI, 2017). No subcorpus B, a Classe 3 é intitulada de *Práticas em GP* por abarcar palavras relacionadas à gestão do projeto em si, especialmente, em sua fase de execução (Kerzner, 2017). Por fim, o subcorpus C contém a Classe 4, denominada de *Conformidade*, já que está associada a formas relacionadas à preocupação dos projetos com a conformidade legal (PMI, 2006).

A Figura 1 traz a divisão das classes, elencando, em ordem decrescente, as formas com maior representatividade em sua respectiva categoria, expressa pelo valor do qui-quadrado (X^2) e o número de ocorrências das palavras e expressões.

Figura 1 - Dendrograma da CHD com a divisão de palavras



Palavra	X ²	Freq.
sistema	47.46	67
projeto	15.52	45
implantação	15.45	13
patamar	15.24	6
integrar	13.91	8
fluxo	13.11	14
maior	13.10	12
sugerir	12.66	5
sinfo	12.15	21
gestão	11.17	24

Palavra	X ²	Freq.
implantar	41.83	22
gestor	32.82	15
universidade	27.12	23
equipa	21.02	19
decisão	20.21	11
lidar	18.84	6
entendimento	17.60	8
usuário	15.66	17
comissão	14.64	13
ministério	14.49	7

Palavra	X ²	Freq.
frequente	51.63	16
entregar	39.73	9
comunicação	39.73	9
porcento	35.21	8
unidade	30.71	7
aproveitamento	30.71	7
progesp	30.71	7
olhar	29.59	9
capacitação	28.35	18
pagamento	27.27	16

Palavra	X ²	Freq.
documento	64.40	35
ifrn	26.46	10
restrito	23.75	9
elemento	21.04	8
portaria	18.37	16
numeração	18.36	7
transparência	18.36	7
âmbito	18.36	7
conceito	16.98	9
processo adm.	15.69	6

Fonte: Adaptado do IRAMUTEQ, dados da pesquisa (2019).

Observa-se que a palavra *sistema* tem a maior representatividade ($X^2 = 47,46$) dentro da Classe 1 (*Produto*) por estar relacionada à ferramenta desenvolvida para atender ao objetivo principal do projeto. O PMBOK (PMI, 2017) coloca que o cumprimento dos objetivos do projeto pode estar voltado a entregas que estejam associadas a um novo produto ou serviço único, neste caso, o desenvolvimento de um sistema para o processo eletrônico representa esse produto. Outras palavras, como *projeto*, *implantação*, *fluxo*, *ciclo* e *objetivo*, também estão associadas à construção do produto, já que remetem ao desenvolvimento do sistema para implantação do processo eletrônico.

Na Classe 2 (*Integração*), tem-se a palavra *implantar* com o X^2 mais elevado (41,83), demonstrando a necessidade de

consolidação da entrega principal e, para isso, o cumprimento da demanda está associado a palavras que são relacionadas ao gerenciamento da integração para se chegar ao objetivo final do projeto. Com isso, temos palavras relacionadas aos stakeholders do projeto: *gestor*, *universidade*, *equipe*, *decisão*, *usuário*, *comissão* e *ministério*. Essa última, faz referência ao Ministério do Planejamento, órgão ao qual as demais instituições públicas federais estavam subordinadas no sentido de seguirem diretrizes colocadas em portarias conjuntas com o Ministério da Justiça a respeito dos direcionamentos para implantação do protocolo eletrônico, a exemplo dos atos interministeriais: Portaria nº 2.320/2014-MJ-MP, Portaria nº 2.321/2014-MJ-MP e Portaria nº 1.677/2015-MJ-MP.

A palavra *frequente* é a de maior relevância dentro da Classe 3 (*Práticas em GP*) e remete a uma das principais ações verificadas entre as práticas planejadas e executadas, principalmente no projeto da UFRN, que foi a de mapear os processos mais frequentes dentro da instituição e, com isso, ir desenvolvendo a inserção desses procedimentos no meio eletrônico gradualmente. Outras palavras associam-se às práticas e ações utilizadas nas duas instituições: *entregar*, *comunicação* e *capacitação*. *Entregar* está ligada às entregas do projeto. *Comunicação* relaciona-se com as comunicações voltadas para as partes interessadas na demanda. Já *capacitação* está associada ao treinamento de equipe e usuários para adaptações ao produto.

Na quarta e última classe identificada (*Conformidade*), a partir da análise do corpus, temos a expressão *documento* com o maior X^2 (64,4). Pode-se inferir que a palavra está relacionada aos documentos regulamentadores

para implantação do processo eletrônico nas instituições federais, a exemplo do Decreto 8.539/2015 e portarias associadas à demanda. A fala a seguir reflete essa observação:

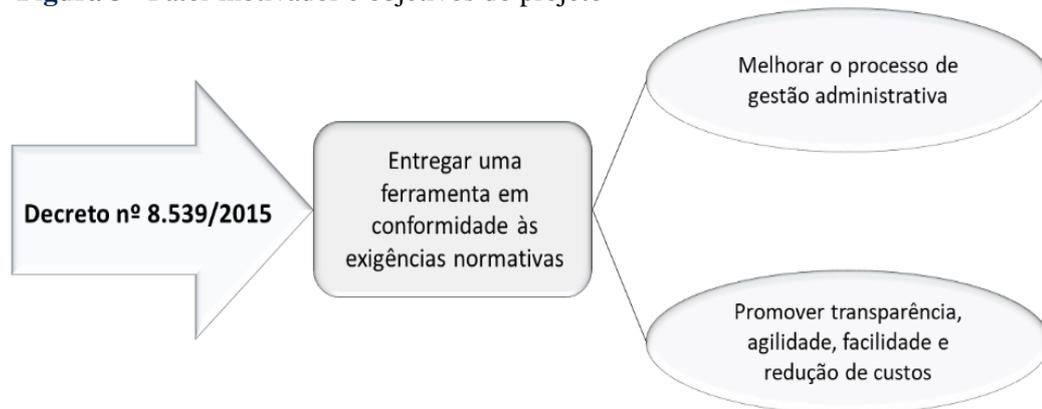
[...] elementos de regulamento que entraram no escopo do processo eletrônico, que fomos utilizando para fazer aqui. Tem outro documento mais relacionado a numeração de página, a protocolo. [...] Essencialmente foram os documentos legais que foram balizadores, além de trato e de interlocução com os setores que já operavam o processo administrativo dentro da instituição (Entre_IFRN).

Na Análise Fatorial de Correspondência (AFC) temos as classes dispostas em quadrantes do plano cartesiano. Dessa forma, na Figura 2 é possível visualizar de melhor forma como se apresenta a divisão das palavras associadas por clusters. O tamanho da fonte das palavras é diretamente proporcional à sua relevância dentro de sua respectiva classe.

figura evidencia as classes *Integração*, *Conformidade* e *Práticas em GP* circundando e interagindo com a Classe *Produto*, mas com pouca interseção entre elas, o que reforça a visão de todos os segmentos estarem bem delimitados, mas interagindo em maior intensidade com a classe que abriga as

expressões relacionadas ao objetivo final do projeto. Concluída a análise do corpus textual, na Figura 3 são apresentados os principais objetivos dos projetos levantados a partir das falas dos entrevistados.

Figura 3 - Fator motivador e objetivos do projeto



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A Figura 3 apresenta o decreto como principal motivador para iniciação dos projetos, com o objetivo principal evidenciado para a produção de um sistema que cumprisse com o exigido pelo normativo legal. A força dos normativos como norteador de projetos dessa natureza também é constatado no estudo de Arantes (2018), que indica a legislação como umas das variáveis mais relevantes para implantação do Processo Eletrônico Nacional na UFPB, por ser um fator condicionante à execução de qualquer projeto em órgãos públicos.

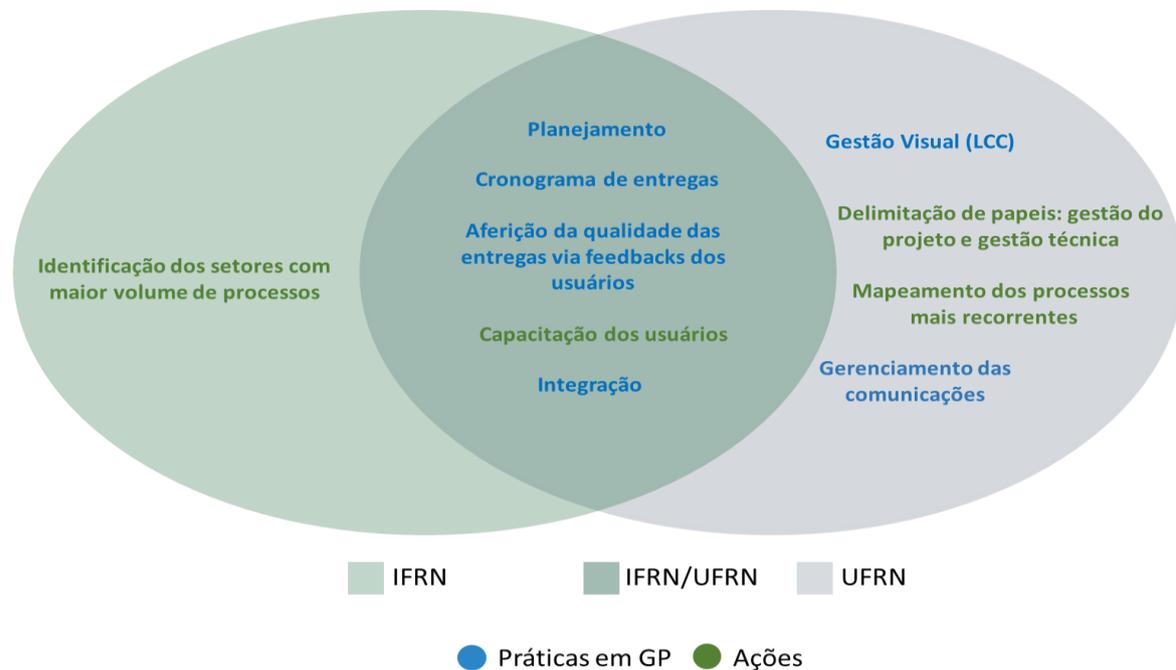
Os objetivos secundários, dispostos nos círculos, são consequências implícitas do

cumprimento do que está elencado nas diretrizes contidas no Decreto nº 8.538/2015. O objetivo maior de atender ao normativo em questão e, conseqüentemente, a uma série de requisitos vai ao encontro dos preceitos associados à NPM, que, conforme coloca Matias-Pereira (2008), se colocou como via para a promoção na administração pública da eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática e impacto das tecnologias da informação.

A respeito das práticas e ações adotadas, a figura a seguir apresenta uma síntese desses elementos identificados nos projetos do IFRN e da UFRN, como também,

uma interseção do que foi adotado em ambas as instituições.

Figura 4 - Práticas e ações identificadas na gestão dos projetos



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A Figura 4 revela que as práticas de gestão de projetos e as ações para viabilização do projeto foram identificadas mais fortemente na UFRN, em comparação ao IFRN. Fica evidente que, apesar de as duas instituições terem desenvolvido práticas e ações em comum (planejamento, entregas programadas, aferição da qualidade das entregas, capacitação e integração), é na UFRN onde foi utilizado um universo mais amplo de recursos claramente delimitados nas falas dos gestores (gestão visual do projeto, delimitação de papéis, mapeamento de processos e gerenciamento de comunicações).

Quanto à gestão visual, a equipe da universidade lançou mão da utilização do método Life Cycle Canvas® (LCC), desenvolvido por Veras (2016) para auxiliar no gerenciamento de todo o ciclo de vida do projeto através de uma única tela, contendo informações acerca de elementos inerentes à GP, como objetivos, requisitos, comunicações, entregas, riscos etc. A utilização da ferramenta para planejar as ações do projeto estão evidentes na fala a seguir:

O que a gente fez foi fazer um quadro inicial do processo, usando a técnica LCC. Fizemos a iniciação do projeto. Identificamos quem era o principal patrocinador, que na verdade era a reitora, foi ela quem validou o quadro. Ela assinou o termo de abertura do projeto [...]. A equipe do projeto era muito mutável, mas existia uma equipe permanente, que fazia isso acontecer. E o planejamento estava muito relacionado à entrega. Usávamos o LCC para isso... (Entre_UFRN-SGP).

Silva, Medeiros e Veras (2018) colocam que a utilização de um modelo de gestão visual de projetos, a exemplo do LCC, pode favorecer a minimização de fatores negativos, pois apresenta um meio adequado para atender as demandas laborais, já que configurar-se como indutor de recursos pessoais e de trabalho.

A partir da pesquisa, foram levantadas as questões que interferiram negativamente no decorrer do processo, assim como os pontos que favoreceram os projetos de implantação do protocolo eletrônico. Com isso, são apresentadas as dificuldades enfrentadas e os pontos positivos, a partir da visão dos gerentes que conduziram a iniciativa. Dessa forma, é possível se ter um panorama das lições aprendidas para projetos relacionados a adoção de produtos de TI no contexto da administração pública, já que essas lições têm relevante valor no sentido de possibilitar dimensionar o que está e o que não está bem nos projetos (Kerzner, 2017).

Dentre as dificuldades enfrentadas nos projetos, a partir das falas dos gestores, destacou-se a deficiência das duas instituições em lidar com os parâmetros acerca do protocolo

de processos administrativos e da gestão de documentos, evidenciando o conhecimento incipiente nestas áreas por parte desses entes públicos:

[...] nós não tínhamos um setor responsável especificamente por essa área de protocolo na universidade. Ainda não temos hoje. Então, o fato de não existir esse setor dificultava muito ter uma unidade que conseguisse articular isso (Entre_UFRN-SGP).

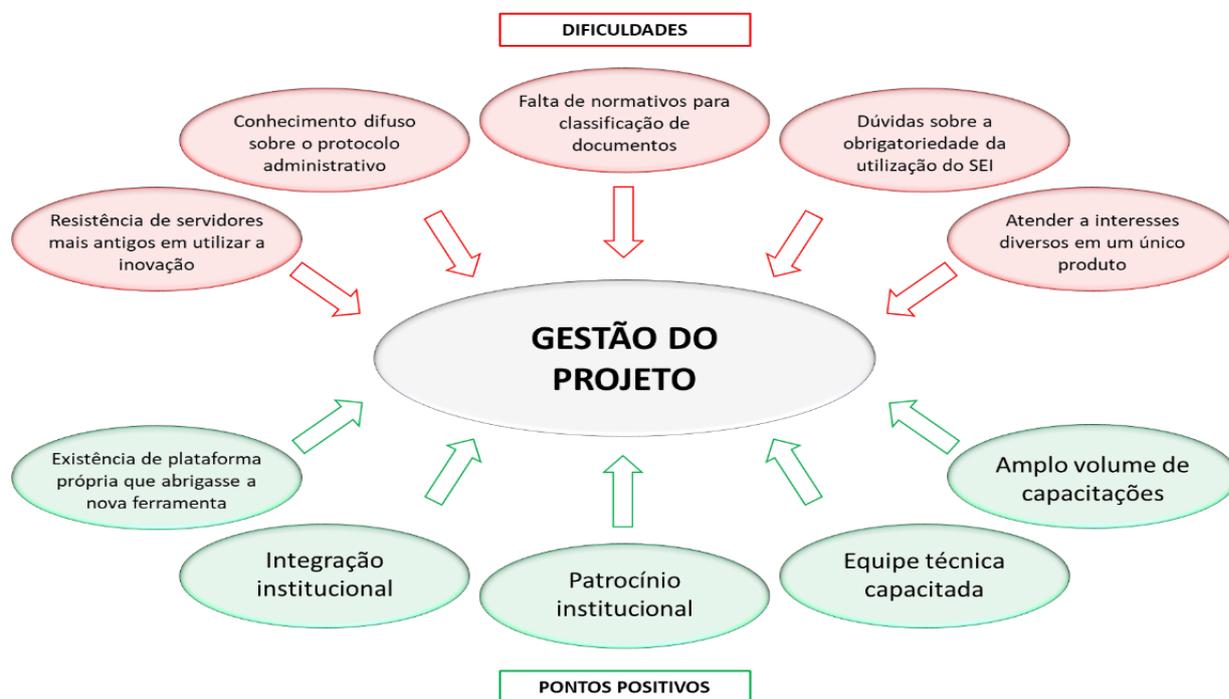
Frente à mudança impactante na cultura institucional que representa a implantação do processo eletrônico, observa-se que o apoio institucional assumiu o posto de elemento principal do alicerce sob o qual os gestores dessa iniciativa tiveram o respaldo e autonomia necessários para desenvolverem as ações que levaram à consolidação de seus respectivos projetos. A fala abaixo dá a visão de um dos gerentes a partir do questionamento acerca dos pontos fortes do projeto:

[...] patrocínio institucional do reitor, da equipe gestora, dos diretores gerais, dos dirigentes sistêmicos. Então, o patrocínio institucional do projeto ele foi fundamental, foi um ponto fortíssimo (Entre_IFRN).

De modo a sintetizar as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores dos projetos e os pontos que impactaram positivamente as iniciativas, é apresentada na Figura 5.

Figura 5 - Dificuldades e pontos positivos que atuaram sobre o projeto

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).



Concluindo este tópico, temos que os resultados apontam para o surgimento de quatro classes de palavras originárias da análise do corpus textual, feita com auxílio do software IRAMUTEQ: Produto, Integração, Práticas em Gestão de Projetos e Conformidade. Todas as categorias estão alinhadas com os temas previamente delimitados a partir da literatura e integrados ao roteiro de entrevistas utilizado nas entrevistas feitas com os sujeitos da pesquisa. Resultados sobre a classificação hierárquica descendente (CHD) de expressões e análises fatoriais de correspondência (AFC) auxiliaram a análise do corpus feita pelo software e foram de significativa relevância para o processo de organização de todo o conteúdo proveniente das falas dos participantes, com vistas a realizar o cumprimento dos objetivos intermediários da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos é lícito afirmar que o escopo dos projetos teve como principal norteador a conformidade legal para definição dos objetivos a serem alcançados, visando, principalmente, ao cumprimento do que consta no decreto supracitado. Baseados nesse documento e em outros normativos, como leis e portarias ministeriais, conclui-se que os gerentes de projeto tiveram como meta principal: a entrega de uma ferramenta em conformidade com os normativos legais inerentes ao protocolo eletrônico para instituições públicas federais. Isso demonstra que o desenvolvimento da ferramenta se deu não de forma espontânea, mas via imposição do poder normativo (Etzioni, 1975) exercido, principalmente, pelos prazos e requisitos dispostos no decreto 8.539/2015.

No que diz respeito às práticas de gestão de projetos, adotadas para viabilizar o cumprimento dos objetivos da demanda, é plausível afirmar que as gestões dos dois projetos tiveram pontos em comum e distintos. Destaca-se, então, a participação da SGP como diferencial e principal responsável pela implementação de boas práticas na gestão do projeto desenvolvido na UFRN, reforçando o PMO (*project management office*) como recurso para aprimoramento da gestão de projetos na administração pública brasileira, conforme colocam Pisa e Oliveira (2013). Já no IFRN, é válido afirmar que a ausência de um escritório de projetos configura-se como fator limitante à instituição quanto à utilização de um repertório maior de práticas de GP, mesmo que tenha sido verificado que ambas as instituições caminharam com algumas práticas e ações semelhantes no decorrer do processo. Mesmo assim, neste caso, é válido afirmar que a dupla atribuição sobre um único gerente, responsável pela gestão do projeto e pela gestão técnica do produto final, pode representar um fator de risco ao projeto.

Quanto às lições aprendidas, elencadas nas dificuldades e pontos positivos percebidos pelos gestores, conclui-se que a falta de conhecimento institucional quanto às normas de protocolo administrativo e o conhecimento difuso acerca da gestão de documentos foram fatores que representam os principais obstáculos à implantação do protocolo eletrônico. Em contrapartida, o patrocínio

institucional foi o principal elemento de apoio aos projetos.

A partir das análises realizadas, conclui-se, então, que as duas instituições conduziram seus projetos de implantação do processo eletrônico de forma equivalente em vários aspectos e, por outro lado, tiveram suas peculiaridades em outros pontos. É importante pontuar que, mesmo observada a avaliação positiva do gerente do projeto no IFRN, quanto ao cumprimento dos objetivos demandados, é lícito afirmar que se torna imperativa a necessidade de adoção de um setor que gere e dê suporte aos projetos da instituição, a exemplo da UFRN, dada a dimensão e representatividade do instituto.

6 Considerações finais

O presente trabalho propôs-se a compreender como foram desenvolvidos os projetos de implantação do processo eletrônico em duas instituições públicas federais de ensino. Demanda essa originada para cumprimento de normativos legais, a exemplo do Decreto 8.539/2015, que versa sobre a realização do processo administrativo de instituições públicas da administração pública federal através do protocolo eletrônico.

Dentre as contribuições que o presente trabalho proporcionou, temos, do ponto de vista prático para a área da Gestão de Projetos, a identificação de práticas e ações que possam favorecer o desenvolvimento e a implantação de novos recursos tecnológicos aos processos da

administração pública, a exemplo do protocolo eletrônico. Devido à dimensão considerável das duas instituições, com unidades presentes na capital e interior do Estado, a quantidade de servidores e discentes e, conseqüentemente, o volume de demandas administrativas, foi possível perceber que pontos positivos, como integração, patrocínio institucional e apoio da gestão, são iniciativas que dão sustentação ao processo em todo o ciclo de vida dos projetos. Os achados, tanto das dificuldades como dos fatores que favoreceram a gestão do projeto, podem ser utilizados como referência por outras instituições de mesma natureza em projetos de implantação de novas ferramentas de TI, como a estudada neste trabalho.

Da perspectiva teórica, a pesquisa coloca-se como contribuição para preenchimento de uma lacuna no que tange estudos multicase sobre a implantação do processo eletrônico no Brasil. Também soma-se a trabalhos que tiveram como escopo a análise de projetos em múltiplas instituições, a exemplo dos estudos de Laryea e Watermeyer (2018), Aerts, Dooms e Haezendonck (2017) e Apa e Sedita (2017).

Ainda no campo teórico, a pesquisa foi capaz de identificar pontos divergentes com a literatura pesquisada. Contrastando com o que coloca Moutinho, Kniess e Maccari (2013), em relação à questão de que os projetos da área privada carregam em si uma carga maior de exigências, incluindo maior controle e prazos rígidos, frente aos projetos de instituições públicas, observou-se que a conformidade legal

impôs aos projetos analisados neste estudo uma carga significativa de normativos legais, incluindo prazos inflexíveis. Inclusive, neste último aspecto, com clara delimitação para entrega do produto final. É possível evidenciar, então, um elevado grau de complexidade relacionado à gestão desses projetos no âmbito público, devido ao nível de exigências a serem cumpridas e à dimensão de demandas desse porte em suas respectivas instituições.

Também indo de encontro ao que concluem estudos que enfatizam os atrasos recorrentes como inerentes a projetos desenvolvidos em instituições públicas, conforme Furumo *et al.* (2006) e Amoatey *et al.* (2015), temos como contraponto nos projetos pesquisados o cumprimento de prazos para entregas, aferição da qualidade dessas, como também, a finalização dos projetos com alcance de seus objetivos principais.

Acerca das limitações do estudo, é válido colocar que, apesar do conteúdo considerável gerado para a análise, ter apenas duas instituições no estudo configurou-se como um fator limitante que pode ser superado em trabalhos futuros de mesma natureza. A ampliação dos participantes da pesquisa poderá enriquecer os resultados e trazer achados adicionais aos colhidos neste estudo.

Portanto, como recomendação para pesquisas futuras, propõe-se um estudo qualitativo em nível nacional para levantamento das ações dos gestores de projetos na implantação do processo eletrônico, de modo a identificar de forma substancial as principais

práticas de GP implementadas, como também, os pontos positivos e negativos inerentes aos projetos. Uma outra recomendação seria o desenvolvimento de uma nova pesquisa qualitativa, tendo como sujeitos os gestores de áreas de grande fluxo processual, como os setores de administração e de recursos humanos, a fim de levantar as impressões desses servidores acerca da eficácia, eficiência e volume de trabalho a partir da adoção do processo eletrônico.

Referências

- Abbasi, G. Y., & Al-Mharmah, H. (2000). Project management practice by the public sector in a developing country. *International Journal of Project Management*, 18(2), 105-109. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00074-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00074-X)
- Aerts, G., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2017). Knowledge transfers and project-based learning in large scale infrastructure development projects: an exploratory and comparative ex-post analysis. *International Journal of Project Management*, 35(3), 224-240. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.010>
- Amoatey, C. T.; Ameyaw, Y. A.; Adaku, E.; & Famiyeh, S. (2015). Analysing delay causes and effects in Ghanaian state housing construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 198-214. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2014-0035>
- Apa, R., & Sedita, S. R. (2017). How (do) internal capabilities and the geography of business networks shape the performance of contractors in public procurement tenders? Evidence from the construction industry. *Construction Management and Economics*, 35(7), 404-419. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1287926>
- Arantes, G. M. (2018). *Prospecção de cenários: um estudo sobre a implantação do Processo Eletrônico Nacional na Universidade Federal da Paraíba*. 2018. 122f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Blixt, C., & Kirytopoulos, K. (2017). Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 286-300. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0132>
- Brasil. *Decreto 8.539 – Casa Civil* (2015). Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Brasil. *Lei 11.419* (2006). Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências.
- Brasil. Portal do Processo Eletrônico Nacional. *Sistema Eletrônico de Informações (SEI)*. <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional>
- Brasil. *Portaria 1.042 – Ministério da Educação*. (2015). Dispõe sobre a implantação e o funcionamento do processo eletrônico no âmbito do Ministério da Educação.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. I. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, (21), 513-518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>

- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2. ed. Coimbra: Almedina.
- Crawford, L. H., Helm, J. (2009). Government and Governance: the value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87. <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar - Editora UFPR*, n. 24, 213-225.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Press.
- Furumo, K., Pearson, J. M., Martin, N. L., & Harman, K. (2006). Do project management tools and outcomes differ in organizations of varying size and sector? *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 1, 23-36.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. A., & Sena, C. R. X. (2018). Análise dos impactos de implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI - na Universidade Federal do Ceará. *Gestão Pública: A visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades e Institutos Federais*, 5, 324-341.
- IFRN. *Histórico*. Disponível em: <http://portal.ifrn.edu.br/institucional/historico>. Acesso em 21 out. 2019.
- Kerzner, H. (2017). *Gestão de projetos: As melhores práticas*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Klein, A. D., & Spengler, F. M. (2015). Implementação do processo eletrônico na Justiça Estadual no Rio Grande do Sul: uma política pública para garantir a razoável duração do processo. *Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito PPGDir/UFRGS*, 10(2), 364-390. <https://doi.org/10.22456/2317-8558.58849>
- Laryea, S., & Watermeyer, R. B. (2018). Comparison of two infrastructure project implementation models in a developing country. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law*, 171(1), 3-17. <https://doi.org/10.1680/jmapl.16.00029>
- Lofstrom, M. (2010). Inter-organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation. *International Journal of Health Planning and Management*, 25(2), 136-155. <https://doi.org/10.1002/hpm.1003>
- Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas no Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61-82. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000100004>
- Miyashita, G. A., & Silva, M. A. C. (2018). A implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: um estudo de caso no Campus de Naviraí. In: Encontro internacional de gestão, desenvolvimento e inovação, 2., 2018, Naviraí. *Anais do II EIGEDIN*. Naviraí.
- Moraes, F. C. (2016). *Processo administrativo eletrônico - plano de implantação na Controladoria Geral do Estado de Goiás*. 2016. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia.
- Moreschi, A. Q. (2013). A Efetividade do Processo Judicial Eletrônico na Prática Forense. *Revista Esmat*, 5(5), 7-31. <https://doi.org/10.34060/reesmat.v5i5.70>
- Moutinho, J. A.; Kniess, C. T.; Maccari, E. A. (2013) A influência da gestão de projetos na estratégia de transferências voluntárias de recursos da união para municípios brasileiros: O caso de uma prefeitura de

- médio porte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 12(1), 181-207.
- Morse, R. S., & bBss, T. F. M. C. (2007). *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. New York: M.E. Sharpe.
- Nascimento, P. R. S. (2017). *Impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI): Estudo de caso da Universidade de Brasília*. 2017. 136 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília.
- Perin, R. J. (2018). *Um estudo de caso sobre o impacto de um sistema de processo eletrônico no Instituto Federal de Mato Grosso Campus São Vicente*. 2018. 111 f. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Pinto, J. K., & Kharbanda, O. P. (1996). How to fail in project management (without really trying). *Business horizons*, 39(4), 45-54
- Pisa, B., & Oliveira, A. (2013). Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. *Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento*. Curitiba.
- PMI. (2017) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 6. ed. Project Management Institute Inc., Pennsylvania.
- PMI. (2006). *Government Extension to the PMBOK Guide Third Edition*. Project Management Institute Inc., Pennsylvania.
- Portal PMI. Recuperado em 20 de abril, 2019, de <http://brasil.pmi.org/>
- Rotta, M. J. R., V, P., Rover, A. J., & Sewald Junior, E. (2013). Aceleração Processual e o Processo Judicial Digital: um estudo comparativo de tempos de tramitação em tribunais de Justiça. *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*, 8, 125-154.
- Rover, A. J. (2008). *Definindo o termo processo eletrônico*. Recuperado de http://www.infojur.ufsc.br/aires/arquivos/co_nceitoprocsoeletronico.pdf
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2013). *Metodologia de pesquisa [recurso eletrônico]*. 5.ed. Porto Alegre: Penso.
- Sidenko, S. (2006). *Information technology project management: project management maturity and its effect on project success*. 2005. 74 f. Dissertação (Master in Science Administration) - The John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Quebec.
- Silva, R. R., Medeiros, B. C., & Veras, M. (2018). Life Cycle Canvas e engajamento no trabalho: uma proposta de integração. In: *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 7., 2018, São Paulo. *Anais do VII SINGEP*. São Paulo.
- Sousa, M. M. (2015). *Inovação, recursos e desempenho em tribunais do trabalho*. Brasília, 2015. 97 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília
- Suk, S. J., Chi, S., Mulva, S. P., & Caldas, C. H. (2017). Quantifying combination effects of project management practices on cost performance. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 21(3), 603-615. <https://doi.org/10.1007/s12205-016-0499-0>
- Uchôa, C. E., & Amaral, V. L. (2013). Processo Eletrônico Nacional: uma solução universal de processo eletrônico. In: *Congresso Consad de Gestão Pública*, 6., Brasília. Painel.
- UFRN. *Sobre a UFRN*. Recuperado em 21 de abril, 2019, de <https://ufrn.br/institucional/sobre-a-ufrn>.

Veras, M. (2016). *Gestão Dinâmica de Projetos: Life Cycle Canvas®*. Rio de Janeiro: Brasport.

Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas.

Wirick, D.W. (2009). *Public-sector project management: Meeting the challenges and achieving results*. New Jersey: Wiley.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.