



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Impactos da Gestão de Portfólio de Projetos  
nas Operações Administrativas do Instituto  
Tecgraf: um estudo de caso**

**Viviane Cristina Hilário de Souza**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2023



**Viviane Cristina Hilário de Souza**

**Impactos da Gestão de Portfólio de Projetos nas  
Operações Administrativas do Instituto Tecgraf: um estudo  
de caso**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marcos Lopez Rego

Rio de Janeiro  
Novembro de 2023

“Educação é o nosso passaporte para o futuro, pois o amanhã só pertence ao povo que prepara o hoje” – Malcolm X

## Agradecimentos

A Deus, que pela intercessão do glorioso São José, me encoraja a ser melhor no cumprimento das minhas responsabilidades.

A minha mãe, Monica Hilário da Silva, por seus incansáveis esforços e incentivos em prol da minha formação e educação.

A minhas irmãs, Vivian Hilário de Souza e Lívia Maria Hilário de Souza (*in memoriam*), por todo amor que me impulsiona a dar o meu melhor em tudo que faço.

Ao Instituto Tecgraf, em especial aos professores Marcelo Gattass e Raul Martins, pela oportunidade de me confiar os trabalhos que se tornaram o início da minha carreira profissional e acadêmica, e ao professor Waldemar Celes por permitir a elaboração deste estudo. Aproveito ainda para expressar a minha gratidão a Daniela Murta e Sandra Schwabe pelos ensinamentos e conselhos diários que me incentivaram a realizar a pesquisa.

Aos colegas de curso Lívia Guedes, Gabriel Santos e Caique Andrade pela parceria e amizade desenvolvidos em ambiente acadêmico.

A Sandra Torrozo, Ana Paula Pires Nunes e Simone Norte por me mostrarem, em diferentes estágios da minha educação, o caminho frutuoso dos estudos.

Ao meu orientador, professor Marcos Lopez Rego pelo suporte dado ao longo das disciplinas ministradas ao longo do curso e no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Instituto de Administração e Gerência (IAG) da PUC-Rio, seu corpo docente e funcionários pela prontidão e apoio essenciais no cotidiano acadêmico.

A todos os demais amigos e familiares que fizeram parte, mesmo que indiretamente, da minha formação.

## Resumo

De Souza, Viviane Cristina Hilário. **Impactos da Gestão de Portfólio de Projetos nas Operações Administrativas do Instituto Tecgraf: Um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, 2023. 42p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo tem como objetivo principal a avaliação dos impactos da estratégia de gestão de portfólio de projetos na equipe de gestão de trabalho do setor administrativo do Instituto Tecgraf, departamento de pesquisa e desenvolvimento de software técnico-científico com 36 anos de atuação na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). A Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) desempenha um papel fundamental nas organizações, visando a identificação, avaliação, priorização e monitoramento de projetos alinhados com o planejamento estratégico da instituição. Nesse contexto, a pesquisa tem o propósito de explorar como a implementação dessa prática pode gerar impactos positivos na eficiência e eficácia das operações da equipe de trabalho, considerando a complexidade da estrutura de uma organização sem fins lucrativos, como é o caso da PUC-Rio.

### Palavras-chave:

Gestão de Portfólio de Projetos; Gestão de Projetos; Gestão de Operações; Universidades Sem Fins Lucrativos.

## Abstract

De Souza, Viviane Cristina Hilário. **Impacts of Project Portfolio Management on the Administrative Operations of Tecgraf Institute: A Case Study**. Rio de Janeiro, 2023. 42p. Course Conclusion Paper – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This study aims to evaluate the impacts of the project portfolio management strategy on the administrative team of the Tecgraf Institute, a department of technical-scientific software research and development with 36 years of operation at the Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro (PUC-Rio). Project Portfolio Management (PPM) plays a pivotal role in organizations, focusing on the identification, evaluation, prioritization, and monitoring of projects aligned with the institution's strategic planning. In this context, the research intends to explore how the implementation of this practice can lead to positive impacts on the efficiency and effectiveness of the work team's operations, considering the complexity of the structure of a nonprofit organization, as is the case with PUC-Rio.

Key words:

Project Portfolio Management; Project Management; Operations Management; Nonprofit Universities.

## Sumário

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	11
1.2. Objetivos do estudo	13
1.2.1. Objetivo final do estudo	13
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	13
1.3. Justificativa e relevância do estudo	14
1.4. Delimitação do estudo	15
 2 . Referencial Teórico	 17
2.1. Gestão de Portfólio de Projetos (GPP)	17
2.1.1. Definição e Conceitos-chave de GPP	18
2.1.2. Modelos e abordagens de GPP	18
2.2. Gestão de Projetos (GP)	21
2.2.1. Conceitos fundamentais de GP	21
2.2.2. Relação entre GPP e GP	22
2.3. Gestão de Operações	23
2.3.1. Eficiência operacional em organizações sem fins lucrativos	24
2.4. Integração dos Fatores Organizacionais a Gestão de Portfólio	25
2.5. Operações Administrativas em Ambientes Acadêmicos	25
 3 . Metodologia	 28
3.1. Tipo de pesquisa	28
3.2. Coleta de dados	29
3.3. Análise dos dados	31
3.4. Limitações do método	32
 4 . Apresentação e análise dos resultados	 34
4.1. Entrevistado 1 – Cassio Gondim (Gerente Administrativo)	34
4.2. Entrevistado 2 – Marcelo Faria (Gerente de Apoio Acadêmico)	36
4.3. Entrevistado 3 – Raul Martins (Consultor)	38
4.4. Entrevistada 4 – Sandra Schwabe (Assessora Administrativa)	40

5 . Conclusões e recomendações para novos estudos	45
5.1. Para concluir	45
5.2. Agenda de pesquisa	48
6 . Referências Bibliográficas	50
7 . Apêndice	53
7.1. Modelo de entrevista semi-estruturada	53



## Lista de Figuras

Figura 1: Modelo para o processo de implementação da GPP .....	19
Figura 2: Processos para a GPP segundo o PMI (2013) .....	21
Figura 3: Presença das operações em toda a organização .....	23
Figura 4: Fatores organizacionais que influenciam a GPP .....	25
Figura 5: Subsistemas das IES privadas .....	26

## Lista de Quadros

Quadro 1: Perfil dos entrevistados .....	30
------------------------------------------	----

# **1. Introdução**

## **1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo**

A Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) é um processo crucial no cenário empresarial contemporâneo, abrangendo a seleção, priorização e gestão de um conjunto de projetos que competem pelos mesmos recursos, visando alcançar objetivos estratégicos organizacionais. Trata-se de uma prática que envolve uma abordagem holística e dinâmica que, aliada à reconfiguração estrutural, surge como uma perspectiva inovadora, especialmente diante das incertezas e complexidades inerentes aos ambientes de negócios. (MARTINSUO, 2013).

Martinsuo (2013) define, ainda, a GPP como uma prática multifacetada que exige considerações alternativas para abordar os dilemas cotidianos e promover o sucesso nesse campo estratégico, tratando-se também de um processo dinâmico e adaptativo, exigindo monitoramento contínuo em resposta a circunstâncias em evolução.

Um gerente de portfólio de projetos deve promover a sinergia entre os projetos, avaliar seus objetivos e priorizar os entregam mais valor conforme os critérios e prioridades da organização (LACERDA, 2016). Castro (2010) destaca cinco dimensões para a compreensão de modelos de gestão de portfólio de projetos, a partir do estudo de diferentes autores, que incluem a definição dos critérios de decisão, dos recursos disponíveis, a classificação dos projetos, a alocação dos recursos e o controle do portfólio.

Portanto, não se trata apenas de gerenciar projetos aleatórios individualmente, mas de aproveitar os processos e ferramentas internos das organizações para identificar, selecionar, priorizar, dirigir, alocar recursos e monitorar as contribuições comuns que cada projeto oferece para a composição de um portfólio eficiente (PMI, 2013).

Um projeto é um esforço empreendido temporariamente por uma organização a fim de produzir um produto ou serviço único demandado pelo mercado (PMI, 2021). Os projetos refletem a operacionalização de um plano estratégico previamente definido pelas empresas fornecendo de maneira estruturada o alcance de objetivos específicos dentro de um prazo determinado, coordenando seus recursos humanos, materiais e financeiros, dentro de

restrições orçamentárias e temporais, para responder às necessidades do mercado (TURNER e MÜLLER, 2003); e, portanto, sendo essenciais para a perpetuidade das organizações ao longo do tempo.

A execução de um projeto pode modificar a rotina de operações de uma empresa para atender temporariamente seu objetivo. Diferentemente dos projetos, as operações são ações padronizadas e contínuas que garantem a entrega da atividade fim de uma organização, no entanto há momentos em que ambos se tangem ao longo da cadeia produtiva, ou seja, no empreendimento de um projeto, uma organização pode utilizar-se de operações pré-existentes em seus negócios seja transferindo recursos do projeto para as operações, seja transferindo recursos das operações para o projeto (PMI, 2021).

Ipiranga, Freitas e Paiva (2010) destacam que a colaboração entre universidades e empresas oferece uma oportunidade única para se aproximar da realidade técnica e econômica e social, além de contribuir para a transformação tecnológica esperada de centros de pesquisa e instituições acadêmicas. Isso é especialmente relevante no contexto brasileiro, onde muitas pesquisas científicas são conduzidas em instituições acadêmicas com restrições orçamentárias, tornando essencial a captação de recursos para o avanço do conhecimento. Portanto, a busca por novas fontes de financiamento é um estímulo significativo para que universidades e institutos de pesquisa se envolvam em parcerias com o setor produtivo. Nesse sentido, as universidades têm ampliado seu engajamento com suas comunidades, estabelecendo estruturas complexas, como escritórios de transferência de tecnologia, parques tecnológicos e incubadoras de empresas, para promover a inovação e a colaboração entre a academia e o mundo empresarial. Essas iniciativas refletem o compromisso empreendedor das instituições acadêmicas com a inovação e o desenvolvimento tecnológico e econômico.

O Instituto Tecgraf é uma Instituição de Pesquisa e Desenvolvimento de Software Técnico-Científico que atua como um departamento subordinado a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) operando projetos autossustentáveis há mais de 30 anos. No decurso de sua trajetória, o departamento fornece suporte técnico e acadêmico na execução de projetos patrocinados pelo setor privado nas áreas de Óleo e Gás, Segurança, Entretenimento e Medicina elaborando um portfólio de projetos que compreende as competências de Modelagem e Simulação Computacional, Gestão e Ciência

de Dados, Tecnologias de Interatividade Digital, Indústria 4.0 e Otimização e Logística (“TECGRAF, PUC-RIO”, [s.d.]).

Diante dessas informações, questiona-se, quais os impactos que a gestão de portfólio de projetos tem sobre as operações de uma equipe de gestão do Instituto Tecgraf?

## **1.2. Objetivos do estudo**

### **1.2.1. Objetivo final do estudo**

O presente estudo tem como objetivo principal avaliar os impactos que a gestão de portfólio de projetos tem sobre as operações da equipe de trabalho do setor administrativo do Instituto Tecgraf.

### **1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo**

Para chegar ao objetivo final, são estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- Avaliar a importância da estratégia da Gestão de Portfólio para o Instituto;
- Identificar as etapas dos processos Administrativos da Equipe de Gestão do setor Administrativo do Instituto Tecgraf;
- Analisar a eficiência operacional da equipe de gestão administrativa do Instituto;
- Realizar uma revisão bibliográfica sobre as principais características e particularidades da gestão em universidades sem fins lucrativos, cenário onde o Instituto Tecgraf atua.

A avaliação da importância da estratégia da GPP para o Instituto Tecgraf tem por finalidade compreender como essa abordagem influencia no alcance de metas, no crescimento e longevidade da instituição através dos benefícios percebidos pela equipe de gestão administrativa. A Gestão de Portfólio desempenha um papel fundamental na alocação de recursos e na seleção dos projetos para que estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição e, ao investigar esse aspecto, a pesquisa buscou identificar como a Gestão de Portfólio contribui para o sucesso das atividades do Instituto Tecgraf por meio da

percepção dos colaboradores que operam os processos de gestão administrativa do instituto.

A identificação das etapas dos processos Administrativos da Equipe de Gestão do setor Administrativo do Instituto Tecgraf para compreender a eficácia e a eficiência das operações internas. A pesquisa objetivou descrever e analisar as atividades que a equipe administrativa segue diariamente. Ao identificar essas etapas, pretendeu-se identificar possíveis gargalos e oportunidades de melhoria, e, em última instância, contribuir para uma maior eficácia na execução das tarefas administrativas.

Ao analisar a eficiência operacional da equipe de gestão administrativa do Instituto, considerou-se avaliar a capacidade do setor em questão de corresponder às expectativas de seus interlocutores e, principalmente, de fornecer suporte para a execução dos diversos projetos do portfólio do instituto. Os próximos passos contaram com a coleta de dados qualitativos relacionados a rotina da equipe, qualidade do serviço, tempo de resposta e satisfação dos clientes internos e externos. Para a análise da eficiência operacional, buscou-se identificar áreas que poderiam ser otimizadas visando o aumento da eficiência e eficácia das operações administrativas do Instituto Tecgraf.

A pesquisa bibliográfica acerca das especificidades da gestão em universidades sem fins lucrativos foi essencial para compreender na teoria os aspectos desse tipo de organização e como essa realidade pode influenciar nas operações da equipe de gestão estudada. O Instituto Tecgraf, como mencionado anteriormente, é um departamento da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), o que direciona o contexto de estudo para a realidade das operações administrativas em Instituições de Ensino Superior (IES). A localização física do Instituto dentro da PUC-Rio adiciona uma camada adicional de complexidade, uma vez que o contexto acadêmico e institucional se entrelaça com suas operações diárias.

Diante desse cenário, viu-se a necessidade de uma compreensão mais profunda e teoricamente embasada sobre como a dinâmica de uma universidade sem fins lucrativos pode moldar a gestão e as operações de suas unidades internas.

### **1.3. Justificativa e relevância do estudo**

Este estudo tem como objetivo principal esclarecer como as operações administrativas do Instituto Tecgraf podem ser alinhadas de maneira estratégica

à sua abordagem de Gestão de Portfólio de Projetos. Isso se torna fundamental à medida que a organização enfrenta desafios crescentes, incluindo a necessidade de cumprir regulamentações rigorosas e prazos críticos, gerenciar eficazmente seus recursos e atender à demanda em constante crescimento por eficiência nas entregas e serviços.

Em um contexto acadêmico altamente dinâmico de pesquisa técnico-científica, onde a inovação e a excelência operacional são premissas fundamentais, a habilidade de articular eficientemente as operações administrativas com a estratégia de portfólio de projetos torna-se essencial para alcançar os objetivos organizacionais. Isso implica assegurar que os recursos, o tempo e os esforços sejam direcionados para iniciativas alinhadas com a missão e os objetivos de longo prazo do Instituto Tecgraf. Nesse cenário, destaca-se a importância de aprofundar as pesquisas em gestão de projetos, considerando a complexidade dos projetos, a diversidade dos atores envolvidos, a necessidade de engajamento com outras áreas do conhecimento e a diversidade de contextos (LOCATELLI et al., 2023).

Além disso, a busca por eficiência não está apenas relacionada à otimização de processos internos, mas também ao aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos pela equipe administrativa. Assim, este estudo se posiciona como um instrumento valioso para compreender e aprimorar a forma como as operações administrativas do Instituto Tecgraf podem se alinhar estrategicamente com a gestão de portfólio de projetos, capacitando a organização a cumprir suas obrigações, otimizar recursos e, ao mesmo tempo, atender às expectativas da Universidade e demais parceiros.

Esse estudo tem a intenção de contribuir para o campo da Gestão de Projetos lançando luz sobre o tema da Gestão de Portfólio como um fator crítico para as operações administrativas. Também objetiva-se proporcionar ao Instituto Tecgraf um panorama de suas atividades operacionais básicas de administração e como elas podem trazer ainda mais eficiência em suas entregas.

#### **1.4. Delimitação do estudo**

A pesquisa será baseada no levantamento de dados qualitativos através da equipe de gestão administrativa do Instituto Tecgraf, contando com informações coletadas por meio do acompanhamento da rotina de trabalho de quatro colaboradores do setor de atividades administrativas, com enfoque em aspectos como divisão de tarefas, fluxos de trabalho e processos operacionais.

Para isso, foram examinadas na bibliografia abordagens da GPP que se assemelham com a realidade do portfólio da instituição, com o intuito de identificar como essa estratégia afeta as operações diárias, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo setor administrativo.

A delimitação do estudo se restringe ao Instituto Tecgraf e ao seu setor administrativo, proporcionando um contexto específico para a análise. O acompanhamento das atividades dos colaboradores permitirá uma compreensão aprofundada das dinâmicas operacionais, enquanto a da GPP fornecerá um entendimento sobre a interseção entre a gestão de projetos e as operações administrativas.

Para Pinheiro (2016), as Instituições Científicas e de Inovação (ICTs) são pilares cruciais para o avanço científico e tecnológico no Brasil, caracterizando-se pela condução de pesquisas tanto básicas quanto aplicadas e pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Com uma orientação institucional voltada para a pesquisa e inovação, refletida em suas missões e objetivos estatutários, as ICTs são constituídas como pessoas jurídicas de direito público ou privado sem fins lucrativos, enfatizando seu compromisso com a produção de conhecimento avançado e soluções inovadoras. Sua presença e contribuição são fundamentais para o contexto nacional, promovendo avanços significativos nos campos científico, tecnológico e socioeconômico do país.

Nesse contexto, é importante destacar que a presente pesquisa visa contribuir para a compreensão de como a gestão de portfólio de projetos pode influenciar positivamente as operações administrativas em um contexto acadêmico de pesquisa e inovação. Os resultados obtidos poderão ser aplicáveis a instituições semelhantes ao Instituto Tecgraf e ajudarão a identificar oportunidades de melhoria e otimização de operações administrativas em organizações voltadas para a pesquisa técnico-científica.



## **2. Referencial Teórico**

Nesta seção, se encontrarão os conceitos-chave da Gestão de Portfólio de Projetos (GPP), sua importância nas organizações e as abordagens para o processo de implementação.

Em seguida, serão abordados os conceitos de Gestão de Projetos (GP) destacando as metodologia e estrutura dos grupos de processo no gerenciamento de projetos. Em destaque, a importância da integração da GPP com a Gestão de Projetos (GP) e como ambas estão relacionadas, com ênfase no papel estratégico da GPP na execução eficaz dos projetos.

Além disso, serão explorados a importância da gestão de operações nas organizações, destacando sua relação com a GPP e como as atividades diárias da organização frequentemente servem de base para os projetos do portfólio.

Em seguida, o foco recai sobre a eficiência operacional em instituições de ensino superior sem fins lucrativos, contexto das atividades do Instituto Tecgraf e objeto da presente pesquisa. Tópicos como a complexidade desse tipo de organização, o alcance da eficiência operacional frente às suas particularidades, bem como a especificidade dos desafios enfrentados por elas serão descritos e elucidados para a compreensão de como a equipe de gestão do Instituto Tecgraf realiza suas operações. Neste tópico são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

### **2.1.Gestão de Portfólio de Projetos (GPP)**

A Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) é uma disciplina do campo estratégico que desempenha um papel fundamental na capacidade das organizações de identificar, categorizar, monitorar, avaliar, selecionar, priorizar, equilibrar e autorizar projetos (PMI, 2013) que estejam alinhados aos objetivos estratégicos de uma organização. Nos próximos tópicos desta seção se

encontram os principais conceitos da GPP, seus principais modelos e abordagens, bem como os benefícios da sua implementação.

### **2.1.1. Definição e Conceitos-chave de GPP**

A Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) é uma área de estudo relativamente recente e que vem ganhando notoriedade entre os autores desde os anos 1990 acumulando acervos bibliográficos (CASTRO e CARVALHO, 2010), no entanto as práticas não são consenso entre os gestores devido suas aplicações recentes em ambientes empresariais.

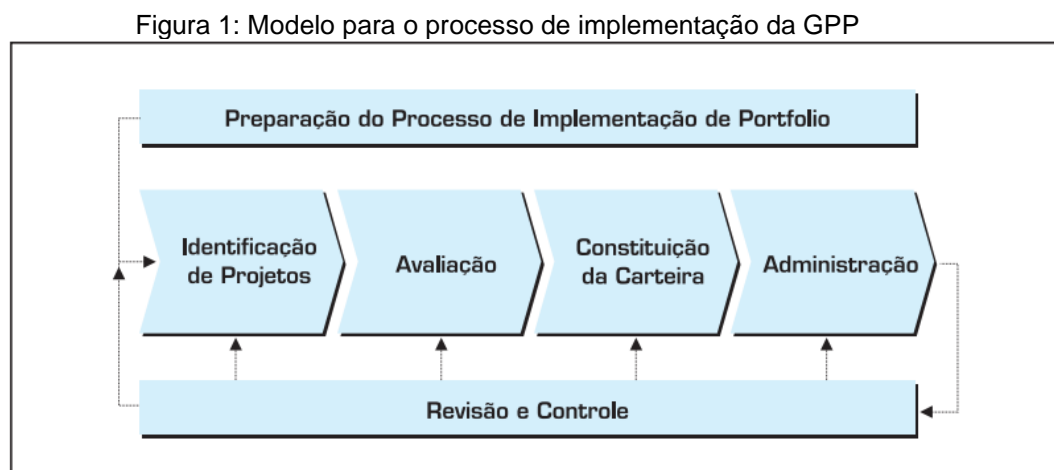
O gerenciamento de portfólio de projetos é importante para as empresas porque permite que elas selecionem e gerenciem um conjunto de projetos de forma estratégica, alinhando-os aos objetivos organizacionais e maximizando o valor entregue. Com o gerenciamento de portfólio, as empresas podem avaliar e priorizar projetos com base em critérios objetivos, como retorno financeiro, risco, alinhamento estratégico e capacidade de execução. Isso ajuda a garantir que os recursos da empresa sejam alocados de forma eficiente e que os projetos selecionados estejam alinhados com a estratégia da empresa. Além disso, o gerenciamento de portfólio permite que as empresas monitorem e controlem o desempenho dos projetos em andamento, fazendo ajustes e realocando recursos conforme necessário.

Segundo Larieira e Albertin (2013), o objetivo da GPP é criar e gerenciar de maneira centralizada portfólios de projetos alinhados às diretrizes estratégicas estabelecidas por uma organização à luz de suas restrições financeiras, de tecnologia, de tempo e de recursos humanos. A GPP é um processo dinâmico, holístico e integrado, composto por vários estágios de decisão, que visa executar os projetos corretos, em contraposição à gestão de projetos, cujo objetivo é garantir que o projeto seja executado da maneira correta, ou seja, não só conduzir um projeto corretamente, mas ser assertiva na seleção desse projeto (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2002).

### **2.1.2. Modelos e abordagens de GPP**

Na bibliografia são percebidos diversos autores que têm se empenhado para identificar dimensões ou etapas na implementação da GPP nas organizações. Em seus estudos, Castro e Carvalho (2010) identificaram cinco dimensões para a aplicação do estudo da GPP nas empresas: a) critérios de

decisão; b) definição de recursos disponíveis; c) classificação de projetos; d) alocação de recursos; e e) controle do portfólio. Rabechini Jr, Maximiano e Martins (2005), por sua vez, listam seis dimensões para a introdução do gerenciamento de portfólio: a) preparação do processo de implementação da gestão de portfólio; b) identificação de projetos; c) avaliação; d) constituição da carteira; e) administração; e f) revisão e controle (Figura 1).



Fonte: Rabechini Jr, Maximiano e Martins (2005).

Além disso, o Project Management Institute (PMI) (2013) estabelece quatro etapas para a implementação de qualquer processo em uma organização: a) avaliar o estado atual do processo de gestão de portfólio; b) definir a visão e o plano de gerenciamento de portfólio; c) implementar os processos de gestão de portfólio; e d) melhorar os processos de gestão de portfólio (Figura 2). Essas etapas foram escolhidas para um aprofundamento na pesquisa:

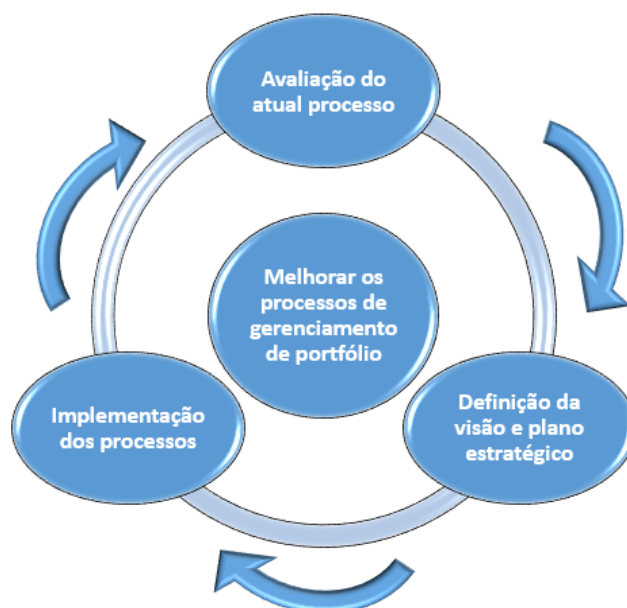
- Avaliar o estado atual do processo de gestão de portfólio: Essa avaliação é essencial para compreender quais processos já existem, quais são necessários e quais barreiras culturais ou organizacionais podem surgir durante a implementação do gerenciamento de portfólio (PMI, 2013). Nesta etapa, Castro e Carvalho (2010) apontam atributos relevantes a serem considerados pela alta gestão, como retorno econômico, análise de risco, valor estratégico, técnicas de análise de custo-benefício e pesquisa de mercado. Possíveis replanejamentos de projetos em andamento e o custo de interromper ou cancelar projetos antes da conclusão também são citados pelos autores. Larieira e Albertin (2013) acrescentam que, uma vez selecionados, os projetos não devem ser esquecidos, mas sim acompanhados por seus gestores ao longo de seu ciclo de vida, para serem reavaliados à medida que as variáveis internas

e externas ao portfólio se alteram. Portanto, essa etapa não é apenas inicial, mas um processo contínuo.

- Definir a visão e o plano de gerenciamento de portfólio: Assim como na visão estratégica das organizações, que Coltro e Pazzini (2016) enxergam como um cenário futuro ideal e inspirador que serve como referência para decisões futuras, essa etapa é fundamental para garantir que a função de gerenciamento de portfólio esteja alinhada com a estratégia e os objetivos da organização. Isso inclui o desenvolvimento de uma declaração de missão, a identificação das partes interessadas e o estabelecimento de metas e objetivos (PMI, 2013). Castro e Carvalho (2010) enfatizam que uma visão clara é essencial para uma implementação bem-sucedida e deve definir os objetivos e metas do portfólio, alinhando a visão e o plano de gerenciamento de portfólio com a cultura e os valores da organização para garantir seu sucesso (PMI, 2013).
- Implementar os processos de gerenciamento de portfólio: Esta etapa envolve a seleção, priorização e aprovação dos componentes propostos do portfólio, bem como o estabelecimento de critérios para a governança, como decidir quando projetos/programas devem prosseguir, ser encerrados ou suspensos antes das datas de conclusão originalmente planejadas (PMI, 2013). Larieira e Albertin (2013) consideram a seleção de projetos como fundamental e que deve ser feita por meio da análise dos projetos identificados, sua categorização, avaliação e até pontuação baseada em critérios relevantes definidos pela própria organização. Nesse estágio, fatores como a experiência em tecnologia da empresa e a volatilidade do escopo, isto é, a possibilidade de mudanças no escopo do projeto ao longo do tempo, o que pode afetar o cronograma, o orçamento e a qualidade do projeto, devem ser levados em consideração na seleção de projetos, conforme descrito por Castro e Carvalho (2010).
- Melhorar os processos de gerenciamento de portfólio: Por fim, o PMI destaca a importância de avaliar e melhorar os processos de gerenciamento de portfólio existentes, bem como especificar e gerenciar mudanças nos procedimentos e ferramentas adotados. Rabechini Jr, Maximiano e Martins (2005) nomearam essa fase como Revisão e Controle, na qual se acompanha o andamento do portfólio durante seu desenvolvimento. Nesse momento, o papel do gerente de projetos é avaliar o desempenho do projeto por meio do acompanhamento de seu

ciclo de vida, assegurando que ele esteja dentro do custo, prazo, escopo e qualidade previamente estabelecidos.

Figura 2: Processos para a GPP segundo o PMI (2013)



Fonte: Desenvolvido pela autora.

## 2.2. Gestão de Projetos (GP)

A gestão de projetos (GP) é uma realidade constante no Instituto Tecgraf, eles são a principal fonte de receita da unidade acadêmica o que torna a boa gestão de seus projetos essencial a continuidade de suas atividades. A seguir estão descritos os conceitos-chave da GP bem como a relação dessa área de estudo com a Gestão de Portfólio de Projetos.

### 2.2.1. Conceitos fundamentais de GP

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2021). Em termos mais simples, ele se configura como uma iniciativa previamente planejada e organizada, com uma meta específica, executada durante um período de tempo delimitado. A finalidade do projeto pode abranger desde a concepção de um novo produto, o desenvolvimento de um serviço inovador, aprimoramento de um processo existente, até a conquista de qualquer outro resultado específico. O projeto é temporário porque tem um início e um fim definidos, e é único porque ele se

distingue de outras atividades rotineiras ou contínuas realizadas em uma organização.

Segundo o PMI (2021), o gerenciamento de projetos (GP) é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos. Ele envolve o planejamento, a execução e o controle de um projeto, desde o início até a conclusão, com o objetivo de alcançar os objetivos do projeto dentro do prazo, do orçamento e dos requisitos de qualidade definidos. O GP é uma disciplina que pode ser aplicada a projetos de qualquer tamanho e complexidade, em qualquer setor ou área de negócio. Ele inclui processos como o gerenciamento do escopo, do cronograma, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos e das aquisições do projeto. O gerenciamento de projetos é essencial para garantir que os projetos sejam concluídos com sucesso e que os objetivos do projeto sejam alcançados.

### **2.2.2. Relação entre GPP e GP**

O Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) e o Gerenciamento de Projetos (GP) estão relacionados de várias maneiras. O GPP é uma abordagem estratégica para gerenciar um conjunto de projetos e programas para atingir objetivos estratégicos de negócios. Ele se concentra em selecionar e priorizar projetos e com base em sua contribuição para os objetivos estratégicos da organização. O GP, por outro lado, é uma abordagem tática que usa a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar, planejar, executar e controlar as atividades de um projeto para atingir seus objetivos.

Enquanto o GPP ajuda a selecionar e priorizar projetos e programas com base em sua contribuição para os objetivos estratégicos da organização e garantir que a organização esteja investindo em projetos e programas que contribuam para seus objetivos estratégicos, o GP ajuda a executar esses projetos e programas de forma eficaz e eficiente e garante que esses projetos e programas sejam concluídos com sucesso e dentro do prazo e orçamento definidos (PMI, 2021, c. 1).

Em resumo, o GPP e o GP estão inter-relacionados e trabalham juntos para garantir que os projetos individuais estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e sejam executados de forma eficaz e eficiente para maximizar o valor do portfólio (PMI, 2013, c. 1).

### 2.3.Gestão de Operações

Segundo Sobral e Peci (2013), uma as operações referem-se às atividades que transformam os recursos de uma organização, seja pessoas, informações ou equipamentos, (inputs) em produtos ou serviços (outputs) tratando-se de atividades contínuas e cíclicas por natureza (PMI, 2013). O processo de transformação é o fluxo de atividades de diversas naturezas e finalidades específicas que percorre todas as áreas de uma organização (Figura 3) o que torna a coordenação interfuncional essencial para uma gestão efetiva da produção (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Figura 3: Presença das operações em toda a organização



Fonte: Sobral e Peci (2013).

A gerência de operações se faz necessária a todas as realidades empresariais tendo um papel estratégico e competitivo fundamental agregando ao processo de transformação. A gestão de operações detém um papel fundamental na execução dos objetivos estratégicos de uma organização e na consolidação de suas vantagens competitivas, pois está intimamente ligada à eficiência, à produtividade e à qualidade dos produtos e serviços fornecidos (SOBRAL e PECI, 2013). Para o gerenciamento de portfólio de projetos, os processos e entregas produzidos pelo gerenciamento de operações muitas vezes são resultados dos componentes do portfólio (PMI, 2013). Portanto, o gerente de portfólio deve supervisionar a carteira de projetos buscando criar sinergia e maximizar o valor global, dependendo da qualidade das operações, enquanto o gerente de operações atua como a espinha dorsal, garantindo a eficiência e eficácia das operações diárias, o que serve de base para os projetos

gerenciados pelo gerente de portfólio. Consequentemente, o gerenciamento de operações é importante para o gerenciamento de portfólio porque as atividades do dia a dia da organização são muitas vezes a base para os projetos e programas que compõem o portfólio.

### **2.3.1. Eficiência operacional em organizações sem fins lucrativos**

Para Sobral e Peci (2013), a eficiência operacional de uma organização é percebida de forma positiva quando esta consegue entregar seus produtos ou serviços com o mínimo de esforço possível através da otimização de recursos como mão de obra, equipamentos e tecnologia sem desperdícios e retrabalhos. Logo, a importância da eficiência operacional reside na conjugação da capacidade de reduzir os custos de produção, de aumentar a produtividade e de aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços.

No contexto das instituições de ensino superior (IES) sem fins lucrativos, a eficiência operacional é alcançada quando a universidade consegue implementar uma governança capaz de aprimorar a gestão e o controle dos processos internos, aumentar a transparência e a prestação de contas, e promover a sustentabilidade e a longevidade da instituição (SIEDSCHLAG e LANA, 2020). Portanto, trata-se de otimizar o uso dos recursos disponíveis, que frequentemente são limitados, uma vez que não há a retenção de lucros para investimentos futuros, e satisfazer as necessidades dos interlocutores (corpo docente, alunos, funcionários técnico-administrativos e patrocinadores) com diversas demandas, ao invés de distribuir dividendos como as organizações lucrativas fazem.

No entanto, existem desafios significativos a serem superados para que as universidades possam fornecer resultados eficazes. Fioreze (2020) menciona que os principais desafios para a eficiência operacional das IES estão relacionados à excessiva burocratização dos processos, falta de resolutividade e à resistência à mudança. Já Ipiranga, Freitas e Paiva (2010) ressaltam que as universidades podem enfrentar desafios relacionados à flexibilidade, efetividade e competitividade em suas estruturas organizacionais ao buscar a transferência de tecnologia em colaboração com instituições privadas e governamentais.

Por fim, Fioreze (2020) reconhece que há uma ambiguidade em relação ao futuro da gestão das IES privadas sem fins lucrativos. Além de reconhecer que o aspecto do colegiado é a essência desse tipo de organização, a autora ressalta

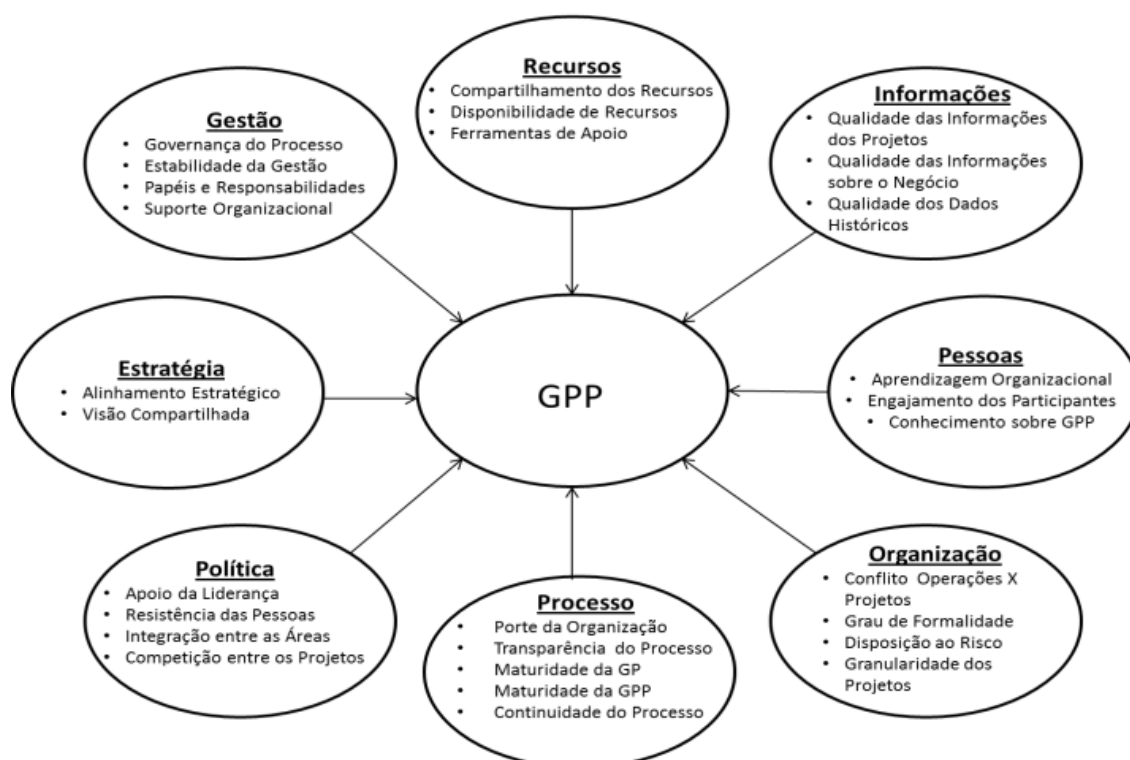


a necessidade da profissionalização da gestão das universidades para a correção das falhas operações, muitas decorrentes da questão do colegiado que impacta no processo decisório, trazendo um modelo mais verticalizado e deixando-as mais competitivas para o mercado. Mas, para tanto, é imprescindível preservar a identidade e autonomia das universidades durante esse processo.

## 2.4. Integração dos Fatores Organizacionais a Gestão de Portfólio

Larreira e Albertin (2013) sintetizaram, após um estudo bibliográfico de diversos autores que abordam a GPP independentemente do tipo de negócio, fatores organizacionais existentes nas organizações que podem impactar e cooperar para a Gestão de Portfólio de Projetos. Segundo os autores, esses fatores podem ser divididos em oito grupos: de recursos, de informações, de pessoas, de organização, de processo, de política, de estratégia e de gestão, representados na Figura 4.

Figura 4: Fatores organizacionais que influenciam a GPP



Fonte: Larreira e Albertin (2013).

## 2.5. Operações Administrativas em Ambientes Acadêmicos

Segundo Siedschlag e Lana (2020), as Instituições de Educação (IES) Sem Fins Lucrativos são organizações de alta complexidade que envolvem diversos cursos, áreas do conhecimento, com profissionais de alto nível onde as decisões são baseadas no uso do poder, da política e da formação de grupos de interesse. Para Fioreze (2020), a colegialidade é o traço mais marcante do processo decisório desse tipo de organização. Isso se deve a uma herança cultural de uma época onde não haviam modelos empresariais a serem seguidos e, suas lideranças inclinaram-se aos exemplos das universidades estatais que se baseiam na democracia interna e no colegiado.

Um dos maiores desafios na gestão IES Sem Fins Lucrativos se encontra na falta de clareza na definição de papéis e responsabilidades, na dificuldade em estabelecer mecanismos de controle e monitoramento efetivos e na resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade acadêmica (SIEDSCHLAG e LANA, 2020). Além da complexidade própria gestão acadêmica de gerenciar as diversas demandas dos grupos de interesses. Esse cenário torna-se ainda mais complexo quando se observa a divisão da organização em dois subsistemas (Figura 5), a entidade mantenedora e a entidade mantida.

Figura 5: Subsistemas das IES privadas



Fonte: Siedschlag e Lana (2020).

Siedschlag e Lana (2020) definem a entidade mantenedora como a responsável por assegurar a sustentabilidade financeira da universidade e defender os interesses dos sócios instituidores. Por outro lado, a entidade mantida é a universidade em si, com hierarquia e autoridade próprias para conduzir atividades acadêmicas, ainda que não detenha direitos de propriedade ou responsabilidade jurídica. As decisões estratégicas são normalmente tomadas em conjunto por ambas as partes, mas podem surgir conflitos devido a divergências nos interesses dos grupos envolvidos.

Siedschlag e Lana (2020) afirmam ainda que as práticas de gestão universitária se encontram em estágio inicial de desenvolvimento devido a diversas complexidades, como a dificuldade de mensuração de variáveis, a falta de definição tecnológica, o compartilhamento de poder, e em decorrência disso deparam-se com a incompatibilidade com métodos convencionais de gerenciamento.

Fioreze (2020) afirma em seu estudo realizado em quatro universidades comunitárias regionais demonstrando que, apesar das limitações supracitadas, essas instituições estão atentas à necessidade de profissionalizar sua gestão e superar um modelo que frequentemente se assemelha ao das instituições públicas estatais. Além disso, a pesquisa enfatiza a importância de que a gestão de universidades comunitárias encontre um equilíbrio, envolvendo diálogo e deliberação colegiada para definir diretrizes estratégicas, bem como a profissionalização e uma abordagem mais empresarial nas atividades executivas e gerenciais. No entanto, o estudo também alerta que uma gestão excessivamente profissionalizada pode potencialmente reduzir a participação colegiada e levar a uma abordagem mais hierárquica e orientada para os negócios, o que, por sua vez, se alinha com a tendência da universidade empreendedora. Portanto, as universidades comunitárias regionais buscam um equilíbrio entre esses elementos, visando a eficiência e eficácia da gestão sem comprometer sua identidade e missão institucional.

### 3. Metodologia

Neste capítulo, serão apresentados e fundamentados os métodos de pesquisa que foram adotados, bem como as decisões que moldaram a elaboração do projeto e orientaram o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1. Tipo de pesquisa

Há diversas modalidades de pesquisa classificadas em várias categorias, e com base nos critérios estabelecidos por Vergara (2009), essas categorias podem ser divididas principalmente em dois critérios fundamentais: tipos de pesquisa quanto aos fins e tipos de pesquisa quanto aos meios de investigação. A seguir se encontrarão as etapas de um estudo de caso através de uma pesquisa de campo qualitativa, com abordagem explicativa através de uma investigação bibliográfica. “A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.”. (VERGARA, 2009, p.42).

As abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados. Assim, o mundo do sujeito, os significados que atribui às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores. (ANDRÉ, 2019, p.97).

O método de pesquisa aqui utilizado quanto a sua finalidade é explicativo pois pretende avaliar os impactos que a gestão de portfólio de projetos pode ter sobre as operações de uma equipe de trabalho do setor administrativo do Instituto Tecgraf. Já quanto aos meios de investigação, segundo a abordagem de Vergara (2009), trata-se de uma pesquisa de campo bibliográfica e, ainda, um estudo de caso:

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. (VERGARA, 2009, p.43).

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. (VERGARA, 2009, p.43).

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo. (VERGARA, 2009, p.44).

As abordagens de pesquisa escolhidas visam aprofundar o entendimento sobre a realidade da equipe de gestão de um ambiente tão complexo como os institutos de pesquisa de Instituições de Ensino Superior sem fins lucrativos, com o Instituto Tecgraf. Ademais, os métodos de pesquisa auxiliam no fornecimento de *insights* acerca dos processos, políticas e perspectivas dos envolvidos na pesquisa de campo.

### **3.2. Coleta de dados**

A seleção e coleta de dados em uma amostra não probabilística por acessibilidade foi utilizada no processo de pesquisa de campo uma vez que, “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2009, p.47). Foram selecionadas pessoas que, dentre a equipe de gestão administrativa, executam atividades chave relacionadas ao processo operacional e que possivelmente tem uma maior percepção dos efeitos da estratégia de GPP no Instituto como processos de contratação, pedidos de férias, alterações funcionais e promoções, reformulações de projetos, análise de prestação de contas e acompanhamento de auditorias, por exemplo.

Para Maia (2020), a seleção dos participantes e dos métodos de coleta de dados é uma etapa crucial da pesquisa, e deve ser adaptada de acordo com os objetivos do estudo, cabendo ao pesquisador tomar essa decisão. Os critérios de inclusão para a seleção dos entrevistados devem ser diretamente pertinentes à variável sob investigação, garantindo que as características dos participantes contribuam para uma análise aprofundada do tema. Por outro lado, critérios de exclusão podem ser empregados com a finalidade de preservar a integridade dos dados coletados, evitando a inclusão de indivíduos que possam introduzir viés ou comprometer a qualidade das informações.

Foram selecionados quatro colaboradores cujo escopo de trabalho possuem caráter decisivo nas entregas das atividades operacionais no campo observado, o gerente administrativo Cassio Gondim, o gerente de apoio acadêmico Marcelo Faria, o consultor Raul Martins e a assessora administrativa Sandra Schwabe (Quadro 1). A observação participante foi parte fundamental para o compreender a dinâmica, os processos e desafios por eles executados que, segundo Vergara (2009), sugere engajamento no contexto social do grupo analisado.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Nome	Cargo	Tempo de experiência no cargo
<b>Entrevistado 1: Cassio Gondim</b>	Gerente Administrativo	menos de 1 ano (desde 2023)
	Gerente de Suporte	19 anos
<b>Entrevistado 2: Marcelo Faria</b>	Gerente de Apoio Acadêmico	4 anos
<b>Entrevistado 3: Raul Martins</b>	Consultor	menos de 1 ano (desde 2023)
	Gerente Administrativo	14 anos (de 2009 a 2023)
<b>Entrevistada 4: Sandra Schwabe</b>	Assessora Administrativa	26 anos

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados em pesquisas qualitativas, permitindo maior detalhamento das respostas e obtenção de dados mais abrangente (MAIA, 2020). A elaboração do guia/ questionário para a entrevista considerou os objetivos principal e intermediários dessa pesquisa e foi preparado com o intuito de corresponder às expectativas desses objetivos.

A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista [...]. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos a serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade. Você pode grava a entrevista, se o entrevistado permitir, ou fazer anotações. De qualquer forma, depois de transcrevê-la, apresente a transcrição ao entrevistado, para que a confirme ou faça alterações que julgar necessárias. (VERGARA, 2009, p. 52).

Ao participar ativamente das atividades da equipe nas instalações do Instituto, foi possível captar nuances nas interações cotidianas, identificar desafios operacionais específicos, validar informações fornecidas pelas entrevistas, além de estabelecer uma relação de confiança com a equipe.

### **3.3. Análise dos dados**

Na primeira etapa foi feita uma observação com o objetivo de entender as atividades e o comportamento das pessoas em ambiente de trabalho e após a observação e seleção dos colaboradores disponíveis da equipe de gestão, foi desenvolvido o questionário da entrevista com perguntas relevantes e alinhadas aos objetivos da pesquisa.

Na segunda etapa, o questionário foi enviado para a alta gestão do Instituto Tecgraf para revisão e aprovação visando que as informações decorrentes da entrevista garantam a segurança para a ambas as partes. Após a aprovação da coordenação central do departamento, as entrevistas foram agendadas.

Na terceira etapa, as entrevistas foram realizadas individualmente seguindo as perguntas do questionário (Apêndice 1). As entrevistas foram feitas separadamente nas instalações do Instituto e registradas em formato de áudio, com a autorização de cada entrevistado, e transcritas para melhor apuração das informações.

Maia (2020) afirma que a transcrição de entrevistas é um passo fundamental para a análise de dados de pesquisas qualitativas, logo as respostas de cada entrevista foram transcritas criteriosamente pela autora de forma a garantir a confiabilidade dos dados. Após a transcrição das entrevistas, elas foram analisadas separadamente e perspectivas comuns dos respondentes foram agrupadas. Obviamente, conforme a natureza dos cargos exercidos por

cada um dos respondentes, os dados foram heterogêneos entre si quando se fala sobre operações diárias, rotina de trabalho e desafios enfrentados.

A análise de conteúdo é um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever e organizar o conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de sua produção/recepção. (MAIA, 2020).

A análise temática de conteúdo tem como objetivo principal categorizar os relatos em temas, alinhando-se à teoria que fundamenta o fenômeno sob investigação (MAIA, 2020). No âmbito desta análise, o tema desempenha um papel crucial para o pesquisador, pois, por meio das declarações dos entrevistados, pode ser discernido e empregado como critério para agrupar dados afins. Essa prática facilita uma abordagem mais direcionada na análise dos dados presentes na transcrição, promovendo uma compreensão mais aprofundada e estruturada do conteúdo coletado.

A última etapa, no caso da presente pesquisa, tratou de analisar a transcrição das quatro entrevistas e selecionar os temas relevantes que se conectam com a abordagem de GPP, gestão de operações e de práticas de gestão em universidades sem fins lucrativos.

### **3.4.Limitações do método**

Existem várias limitações a serem consideradas neste estudo. Primeiramente, a subjetividade pode ser um desafio, já que as entrevistas envolvem perguntas não-objetivas que permitem que os entrevistados interpretem e respondam de acordo com sua perspectiva. Isso pode introduzir vieses de várias naturezas e levar a respostas potencialmente incompletas.

Outra limitação diz respeito à influência da pesquisadora, uma vez que esta está envolvida no campo de estudo, mantém relações de trabalho diárias com os entrevistados e possui conhecimento dos processos executados pela equipe. Essa proximidade entre entrevistador e entrevistado pode afetar as respostas e análise final do conteúdo, introduzindo uma dinâmica adicional à pesquisa, entretanto a relação entrevistador-entrevistado pré-existente pode



estabelecer um ambiente confortável e seguro para o participante (MAIA, 2020), garantindo dinamismo e fluidez das entrevistas.

O tamanho da amostra também é um fator a considerar. Embora o estudo tenha uma amostra relativamente pequena, com três participantes, é importante reconhecer que há representatividade da equipe de trabalho; quase 40% do total de pessoal administrativo. No entanto, a ênfase recaiu majoritariamente sobre o nível de poder de decisão e a experiência dos participantes, tanto no Instituto quanto na área de gerenciamento de projetos.

A disponibilidade dos entrevistados foi outra limitação enfrentada durante a pesquisa, uma vez que a agenda de um dos participantes selecionados não era compatível com o período reservado para as entrevistas. Isso pode ter impactado no processo de coleta de dados.

Essas limitações, embora relevantes, foram gerenciadas da melhor maneira possível para garantir a validade e a qualidade da pesquisa.

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

Como mencionado nos capítulos 1 e 2, o Instituto Tecgraf é uma unidade organizacional autossustentável que atua na PUC-Rio há mais de 30 anos executando projetos tecnológicos em diversas áreas. Neste capítulo, são apresentados os principais resultados decorrentes das entrevistas realizadas (Apêndice 1) com a equipe de gestão administrativa do instituto. Tais resultados são analisados com a finalidade de examinar a amplitude das informações coletadas e, a partir disso, identificar as implicações e correlações que podem ser estabelecidas entre a estratégia de gestão de portfólio de projetos (GPP) e as operações da equipe. A investigação busca compreender como a implementação da GPP pode influenciar positivamente a eficiência e eficácia das atividades cotidianas da equipe em um ambiente organizacional complexo, caracterizado pela sua natureza sem fins lucrativos, como é o caso do Instituto Tecgraf.

Nas próximas seções, serão apresentadas as análises de conteúdo, fundamentadas nas transcrições das entrevistas, juntamente com as percepções dos entrevistados em relação aos objetivos da pesquisa, conforme delineado no roteiro de entrevistas. (Apêndice 1).

### **4.1. Entrevistado 1 – Cassio Gondim (Gerente Administrativo)**

A primeira entrevista foi concedida pelo atual gerente administrativo Cassio Gondim, empossado no início de 2023 e atual gerente de suporte desde 2004. O entrevistado enfatiza a constante busca pela manutenção da autossustentabilidade do Instituto, independentemente da PUC, ou seja, da capacidade do departamento se retroalimentar seja financeiramente seja estruturalmente, enfocando a administração de longo prazo em manter um balanço de trabalho positivo reconhecendo a importância de realizar um bom trabalho administrativo, a fim de manter a fluidez das operações. O entrevistado define esse balanço como um equilíbrio entre as relações universidade-departamento principalmente nos aspectos de comunicação e apoio institucional da universidade.

O gerente destaca a necessidade da coordenação e encaixe perfeitos entre os membros, adaptando-se às exigências e diretrizes da universidade e respondendo às demandas dos clientes. Ele menciona que a comunicação interna é principalmente baseada em sistemas automatizados para pedidos e solicitações intradepartamentais.

Além disso, ele descreve o sistema de gerenciamento de documentos e registros, que inclui várias ferramentas, como uma rede interna, o Google Workspace e um sistema administrativo interno. A ênfase recai sobre a importância de salvar dados na rede em nuvem para evitar problemas futuros.

Os desafios diários incluem os recorrentes gargalos de comunicação entre as gerências dos projetos em eventuais solicitações, que podem estagnar quando essa comunicação não se faz eficaz – exemplificado por demoras em repostas de eventuais consultas dos gerentes de projetos. Nesse contexto, o entrevistado menciona a necessidade de educar as partes interessadas sobre os possíveis efeitos e demandas subsequentes em decorrência dessas demandas solicitadas. Em resumo, nesse contexto não há um padrão de solicitações intradepartamentais fixo nas relações entre a equipe de gestão e as gerências dos projetos onde o sucesso das solicitações depende do comprometimento de repostas rápidas e assertivas de ambos; colocando em cheque os objetivos da gestão integrada de projetos.

Em relação à gestão do portfólio de projetos, o entrevistado reconhece que essa abordagem exerce influência direta no crescimento e na produtividade de sua equipe de gestão. À medida que o portfólio do Instituto se torna mais abrangente, surge a necessidade de ajustar o escopo de trabalho de alguns colaboradores e incorporar novos profissionais para atender às crescentes demandas, oferecendo suporte às gerências de projeto e outros interlocutores. É evidente que o conceito de Gerenciamento do Portfólio de Projetos (GPP) proposto por Larieira e Albertin (2013) no capítulo 2 é altamente relevante para esse processo adaptativo. Isso se torna aparente ao considerar a afirmação de que, no contexto do gerenciamento de portfólio de projetos, as diretrizes estratégicas estão intrinsecamente alinhadas às restrições tecnológicas, financeiras e, acima de tudo, aos recursos humanos disponíveis nas organizações.

Contudo, o entrevistado destaca que existem limitações para o crescimento da equipe de gestão administrativa do Instituto. Essas limitações

são atribuídas tanto a capacidade física quanto orçamentária, uma vez que as operações de gestão dependem dos recursos disponíveis nos orçamentos dos projetos. O equilíbrio entre a expansão do portfólio do Instituto e a capacidade da equipe de gestão é enfatizado como crucial de acordo com o entrevistado, destacando a importância de gerenciar esse crescimento de forma sustentável.

Por fim, o entrevistado acredita que a alta gestão do departamento está satisfeita com a eficiência operacional de sua equipe de gestão mesmo não havendo métricas de desempenho formais para tal. No entanto, ele enfatiza que há um esforço constante para atender às metas e prazos, adaptando-se às necessidades do departamento destacando a importância da interação pessoal e da convivência entre os membros da equipe para um funcionamento harmonioso. Ou seja, a eficiência da equipe de gestão é percebida conforme as demandas vão sendo supridas de forma rápida e sem retrabalhos.

#### **4.2. Entrevistado 2 – Marcelo Faria (Gerente de Apoio Acadêmico)**

A segunda entrevista realizada com um membro da equipe de gestão administrativa, Marcelo Faria, abordou questões pertinente relacionadas às operações de rotina e ao alinhamento estratégico da equipe atreladas ao seu escopo de trabalho. O colaborador atua na interlocução dos gerentes técnicos dos projetos e as empresas patrocinadoras nos processos de elaboração, acompanhamento e possíveis mudanças dos projetos.

Sobre as atividades de rotina identificadas pelo o entrevistado, foram destacadas majoritariamente o planejamento, a gestão e o acompanhamento de projetos. O planejamento é essencial tanto a longo prazo quanto no dia a dia, com a elaboração de planos de trabalho e planilhas flexíveis para diferentes cenários. Além disso, a gestão envolve a elaboração de propostas, reformulações e aditivos de prazos, enquanto o acompanhamento visa evitar desvios, prejuízos e cumprir prazos.

Sobre as atividades de longo prazo, a meu ver, nós buscamos evitar e mitigar desvios de recursos e prejuízos, tanto de tempo como financeiro. Buscamos através do contato diário com os gerentes minimizar necessidade de replanejamentos (aditivos / reformulações) quando necessário, buscamos elaborar as propostas de reformulações e ou aditivos nos prazos devidos mantendo conversar sempre com

clientes e outras áreas da PUC fazendo cálculos e simulações para diferentes cenários. (ENTREVISTADO 2).

A alocação de recursos, a atribuição de tarefas e a priorização de atividades dentro da equipe foram discutidas, revelando que as responsabilidades são divididas entre atividades regulares e demandas específicas. Conforme indicado pelo entrevistado, a alocação de tarefas é estabelecida para atender a diversas demandas dentro dos prazos apropriados, em outras palavras, a equipe de gestão prioriza certas tarefas com base nos prazos de entrega estipulados. Nesse contexto, o escopo de trabalho dos colaboradores da equipe de gestão é considerado, mas pode ser adaptado conforme necessário para colaborar com os interlocutores na execução de atividades mais complexas ou no tratamento de urgências eventuais.

Em relação ao gerenciamento de documentos, registros e informações, o entrevistado mencionou a utilização de um sistema próprio desenvolvido pelo departamento para inclusão de informações de pesquisadores, alocação de horas em projetos e dados sobre pagamentos. Esse sistema foi desenvolvido internamente para atender as especificidades do instituto sendo remodelado ao longo do tempo, conforme as necessidades dos projetos e do gerenciamento de informações. Além disso, a equipe trabalha com planilhas e arquivos compartilhados, armazenados em nuvem. A manutenção de informações atualizadas e a comunicação interna são práticas importantes para padronização de dados.

As ferramentas e tecnologias utilizadas para apoiar a rotina operacional da equipe incluem serviços de nuvem e planilhas Excel, juntamente com o sistema administrativo mencionado anteriormente.

No que se refere aos principais desafios enfrentados pela equipe, o entrevistado destacou a pressão constante para evitar erros na gestão de projetos, uma vez que equívocos podem ter um impacto significativo na área administrativa e resultar em demandas adicionais; “Não há espaço para erros na gestão de projetos” (ENTREVISTADO 2). Esses desafios abrangem a imprevisibilidade dos processos e a necessidade de lidar simultaneamente com mudanças e desvios frequentes. Além disso, a equipe se depara com desafios relacionados à interação com gerentes e clientes, uma vez que precisam se ajustar constantemente às suas necessidades enquanto desempenham suas atividades dentro do escopo diário. Nesse contexto, o desafio reside em

equilibrar operações que são complementares, porém solicitam uma personalização das atividades devido aos diferentes interlocutores, o que pode gerar conflitos em termos de prazos.

Ao falar sobre alinhamento estratégico, o entrevistado enfatizou a importância da gestão de projetos para a eficiência operacional da equipe administrativa e de toda a organização; ele afirma que uma empresa, sobretudo uma universidade, não pode ser eficiente em suas atividades sem uma adequada gestão de projetos.

Finalmente, a eficiência operacional da equipe é percebida e avaliada pela alta gestão do departamento quando as entregas estão em dia e o trabalho é feito com qualidade. No entanto, o entrevistado ressaltou a dificuldade de lidar com a imprevisibilidade dos processos e a constante necessidade de adaptação às mudanças, bem como a relação com diferentes partes interessadas.

#### **4.3. Entrevistado 3 – Raul Martins (Consultor)**

Na terceira entrevista, o professor Raul Martins, ex-gerente administrativo até o início de 2023 e atual consultor, pontua alguns tópicos relacionados às operações de rotina da equipe administrativa. Ele destacou a importância das operações de contratação e controle de fluxo, ressaltando que a operação de contratação de projetos, pessoas ou outros recursos é fundamental para que as demais atividades aconteçam. Ele também mencionou a operação técnica, envolvendo a gestão de recursos físicos, como energia e equipamentos.

A equipe lida com várias operações derivadas dessas principais, e o trabalho inclui interações com outros departamentos da universidade e partes interessadas. As decisões na equipe são segmentadas por áreas de responsabilidade, com diferentes membros da equipe responsáveis por aspectos específicos, como relações de pessoal, operações financeiras e manutenção do ambiente.

O entrevistado falou sobre a transição de registros em papel para registros digitais devido à pandemia do covid-19 em 2020, destacando a importância de manter a rastreabilidade. Ele mencionou o uso do sistema próprio do Instituto para registrar informações e enfatizou a necessidade de redundância para a segurança de dados:

“Eu tenho uma filosofia de que quem tem uma cópia não tem cópia alguma, ou seja, você tem de ter algumas cópias de registros importantes de uma maneira redundante, isso em papel era muito mais complicado, era um negócio meio confuso, agora com a tecnologia do armazenamento em nuvem é mais fácil.”. (ENTREVISTADO 3).

Quanto à comunicação interna e externa, o professor mencionou o sistema de recepção local e o próprio setor da equipe de gestão, onde cada um é responsável por determinados tipos de assuntos. Ele destacou que o conhecimento contextual é essencial para lidar com diferentes áreas da universidade e suas necessidades.

A equipe depende fortemente da informática, principalmente em programação e sistemas relacionados à administração.

O maior desafio mencionado foi o gerenciamento do tempo, especialmente quando as demandas são urgentes. Raul Martins enfatizou a importância de equilibrar prioridades: “Quando tudo é urgente, nada é realmente urgente.” (ENTREVISTADO 3).

Sobre a gestão de portfólio de projetos, o entrevistado destacou projetos que apresentaram desafios únicos que exigiram adaptações em termos de segurança, regulamentação e, às vezes, estruturais que demandaram reformas nas instalações do Instituto.

Por fim, afirmou-se que a eficiência operacional da equipe sempre foi bem avaliada pela alta gestão. A equipe se mostra resiliente e aprende com o tempo com os erros; e que isso coopera para o desenvolvimento de competências. A delegação de tarefas, portanto, mostra-se importante pois contribui para o respeito do ritmo de trabalho de cada membro da equipe e atribui tarefas de acordo com suas competências.

É relevante destacar as contribuições significativas do Entrevistado 3, o que pode ser atribuído à sua experiência liderando a equipe de gestão. Sua perspectiva como gestor é fundamental, uma vez que oferece uma visão abrangente do Instituto e suas interações com a alta administração, com a universidade e as empresas patrocinadoras. Durante 14 anos ele atuou como apoio das operações administrativas do Instituto assegurando a eficiência e eficácia das operações diárias, servindo como a base essencial para os projetos gerenciados pelo responsável pelo portfólio (seção 2.3).

#### **4.4. Entrevistada 4 – Sandra Schwabe (Assessora Administrativa)**

Ao ser interpelada sobre as atividades de rotina, a Entrevistada 4 destacou que observa as atividades, tanto a longo quanto a curto prazo, como essencialmente iguais e, dentro do seu escopo de trabalho, com foco na gestão de recursos humanos com base nas regras da PUC e nas leis trabalhistas. Isso inclui a gestão de férias e contratações, seguindo as regras específicas da PUC. A Entrevistada 4 ressaltou que a equipe se adapta às regras estabelecidas pelo setor de recursos humanos da PUC, sobretudo nos pedidos de férias.

Entretanto, não foram identificadas, por meio da análise do conteúdo das transcrições, a comunicação formal das diretrizes estratégicas orientando a equipe de gestão. A pesquisadora não observou uma distinção clara entre atividades de curto e longo prazo, nem atribuições específicas de cargos ou processos estruturados. As demandas mais urgentes relacionadas à gestão de projetos são identificadas como o cerne das atividades operacionais, enquanto o setor atua como um centro de apoio para tarefas burocráticas, como pagamentos, solicitações de mudanças de escopo de projetos junto às empresas executoras, interações com outros órgãos da universidade e manutenção das instalações do Instituto. Contudo, notou-se que a gestão de operações da equipe cumpre de maneira eficaz o seu papel, evidenciado pela sua presença em diversas instâncias do setor e até mesmo do departamento como um todo. Essa eficiência na execução das diretrizes estratégicas, neste contexto, se concretiza por meio das demandas provenientes dos gerentes de projetos e da diretoria do Instituto.

Sobre a atribuição de tarefas, foi enfatizado que não existe uma regra fixa e justifica essa realidade baseado no crescimento exponencial do departamento em um curto período de tempo nos anos 2000, o que levou à reorganização do Instituto conforme ele demandava. A entrevistada destaca ainda que historicamente as atribuições de tarefas foram determinadas com base na formação e competências individuais dos membros da equipe. Por exemplo, membros com formação nas áreas de economia e administração lidam com a parte financeira, enquanto aqueles com conhecimento em recursos humanos assumem responsabilidades nessa área. A equipe ajustou suas funções para atender a demandas específicas à medida que crescia, buscando aproveitar as competências individuais de seus membros:



“... nós desejamos que os mais novos vão aprendendo e trazendo novos conhecimentos para que quando os mais antigos saírem, o conhecimento se mantenha mais rico e os processos não parem...” (ENTREVISTADA 4).

Na declaração acima, tornou-se evidente que o aprendizado dos profissionais da equipe de gestão ocorre principalmente por meio da troca de experiências entre os membros mais experientes, destacando-se especialmente os entrevistados 1, 3 e 4 (Quadro 1), e os profissionais menos experientes ou recém-contratados. O engajamento desses profissionais mais novos é crucial para a execução de suas tarefas. Nesta análise, não foram identificados processos formais de treinamento ou desenvolvimento corporativo. Nesse contexto, a abordagem colaborativa se mostra essencial, suprimindo a necessidade de formalidades presentes em organizações convencionais com fins lucrativos, por exemplo.

No ponto de vista do gerenciamento de informações, a entrevistada ressaltou a transição do uso de planilhas para um sistema mais abrangente à medida que a organização cresceu. O uso de um sistema fornece segurança e facilidade de operação, especialmente devido à variedade de ações e tipos de pessoal com os quais a equipe lida. O sistema oferece a capacidade de gerar todas as informações necessárias para a operação diária da equipe e armazena documentos, registros e informações essenciais. Isso ajudou a reduzir o volume de papel, especialmente com a digitalização de documentos e o uso de sistemas de postagem.

Além disso, a entrevistada mencionou o Sistema de Gestão Universitária (SGU) da PUC como uma ferramenta que auxilia na gestão de documentos e informações em comunhão com o sistema interno do Instituto. O SGU e o sistema interno do Tecgraf fornecem uma camada de segurança, assegurando que todos os documentos estejam devidamente guardados e acessíveis quando necessário. Além disso, ela destaca a variedade de preferências na equipe em relação às ferramentas de trabalho, com alguns membros ainda preferindo o uso de cadernos e anotações físicas.

É importante ressaltar aqui a diferença da finalidade dos dois sistemas de informação mencionados pela entrevistada. O SGU é um sistema que interliga todas os departamentos e instancias da PUC-Rio disponibilizando suas funcionalidades para os funcionários, alunos, coordenadores de projetos, assessores e diretores de departamento. Ele “tem como principal característica a automatização das atividades de processos de negócio dos diferentes setores

da universidade, apoiando seus usuários na execução e monitoramento de suas tarefas” (“Portal Vice-Reitoria Administrativa da PUC-Rio”, [s.d.]).

Já o sistema interno do departamento Tecgraf visa atender as especificidades como armazenamento de contratos, documentações e informações financeiras. Portanto, o uso do SGU é essencial para atender as diretrizes da universidade e o sistema interno do Tecgraf representa, como a entrevista menciona, uma camada de segurança sobretudo na proteção de dados sigilos das relações instituto-empresas.

Ela ressalta que há liberdade entre os colaboradores para controles de autogestão:

Cada pessoa tem uma facilidade de trabalhar de uma forma ou de outra. Eu, por exemplo, às vezes que me lembro de alguma coisa, eu anoto no caderno, eu não tenho o hábito de fazer anotações digitais. Isso é um hábito, talvez até pela minha geração, eu gosto do caderninho, uma caneta. Então isso é de cada um. (ENTREVISTADA 4).

No que diz respeito à comunicação interna e externa, a entrevistada indicou que a equipe tem padrões estabelecidos. A comunicação com contratantes, por exemplo, é geralmente intermediada pela equipe de gerentes ou o gerente administrativo, dependendo da necessidade. A equipe tende a manter a comunicação por e-mail, que é considerado mais oficial e registrado, em vez de usar chat no Gmail ou aplicativos de mensagens instantâneas como o WhatsApp.

Sobre as ferramentas e tecnologias utilizadas para dar suporte à rotina operacional, foi mencionado novamente o sistema administrativo próprio do departamento e o Sistema de Gerência Universitária. Esses sistemas são utilizados em diversas tarefas, como gerenciamento de férias, pagamentos, promoções, contratações, desligamentos, cadastramento de projetos e pagamentos avulsos. Além disso, o Google Drive é usado como repositório de documentos e eventuais contratos.

Ao falar sobre os desafios enfrentados, a entrevistada mencionou que, em seu escopo de atuação, gerenciar pessoas com excelência acadêmica que possuem diversas demandas técnicas na execução dos projetos, pode ser complexo. A cultura da universidade, que incentiva o questionamento, onde as pessoas podem enfrentar dificuldades em seguir regras e procedimentos cotidianos, às vezes pode atrasar a realização de tarefas simples. Lidar com

essa diferença entre excelência acadêmica e competência cotidiana é um desafio constante.

A respeito da influência da Gestão de Portfólio de Projetos, a entrevistada destacou que, no seu trabalho administrativo, a influência dessa prática é limitada. O Instituto Tecgraf não segue uma estratégia de crescimento definida, mas sim uma abordagem de "funcionar bem". A contratação de pessoal, por exemplo, é realizada conforme a necessidade dos gerentes de projeto e não há um recrutamento específico como os presentes nas organizações convencionais.

E finalmente, quanto à eficiência operacional da equipe administrativa, ela acredita que a alta gestão reconhece o valor do trabalho da equipe de gestão, apesar de ser um papel muitas vezes não visível. A dedicação, a seriedade, a capacidade de entrega de resultados e a ausência de problemas são fatores que contribuem para a percepção positiva. A cultura de trabalho colaborativo e a avaliação objetiva de competências auxiliam a equipe na obtenção do sucesso. A entrevistada também enfatiza a importância do comprometimento, da resolução de problemas e do cumprimento de regras e procedimentos. A cultura de colaboração e a capacidade de aproveitar o melhor das pessoas são essenciais para o sucesso da equipe.

Você tem que minimamente gostar daquilo, de trabalhar com aquilo. Eu, não me sentiria 100% a vontade fazendo contas e tomando decisões financeiras, não é uma área que eu tenha afinidade.... Eu poderia aprender? Sim, poderia até fazer bem, mas não ia curtir muito, entendeu? Não ia ter o mesmo sucesso. Tem alguém que faça melhor. Então, eu acho que a gente consegue, de uma forma simples, avaliar quem consegue fazer melhor aquele trabalho e encaminha a pessoa para aquilo. Acho que a gente conseguiu... todo mundo foi se encaminhando para onde se sente mais à vontade. Então, eu acho que a gente conseguiu o sucesso por causa disso. (ENTREVISTADA 4).

A contribuição dos entrevistados evidenciou a essência da equipe de gestão que é o papel operacional frente as necessidades do Instituto Tecgraf. A equipe permeia e oferece suporte aos processos de recursos humanos, contabilidade, finanças, manutenção de suprimentos e infraestrutura, conforme destacado na seção 2.3, onde a gestão de operações está presente em todas as áreas da organização. O setor examinado integra-se às operações relacionadas ao GPP, sendo um membro dinâmico que estabelece uma relação de influência mútua nas instâncias de gestão, processos, recursos, informações, pessoas e políticas (Figura 4). Em outras palavras, a gestão estratégica de GPP do instituto

exerce influência na equipe de gestão, proporcionando sustentabilidade e gerando demandas que moldam seu escopo de acordo com as necessidades ao longo de sua história e crescimento. Por sua vez, a equipe de gestão suportada por meio dos recursos provenientes gestão dos projetos que compõem o portfólio e oferece suporte às atividades mencionadas em todas as entrevistas, como encaminhar à universidade demandas de contratação de pessoal, solicitações de aquisições e manutenção da infraestrutura e instalações do ambiente de trabalho. Portanto, a equipe de gestão estudada caracteriza uma espécie de base operacional para os processos administrativos do Instituto Tecgraf.

## **5. Conclusões e recomendações para novos estudos**

No capítulo de conclusão do TCC, a pesquisa analisou a influência da Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) nas operações da equipe de gestão administrativa do Instituto Tecgraf, destacando sua importância para a manutenção da sustentabilidade da instituição. As entrevistas revelaram a adaptação da equipe de gestão ao crescimento do Instituto, enfatizando o seu papel de apoio a GPP em atividades como seleção e monitoramento de projetos, e da habilidade da equipe em se adaptar e ser flexível diante dessas demandas.

A eficiência operacional da equipe, impulsionada pelo incentivo à comunicação eficaz entre seus interlocutores, foi identificada como positiva e benéfica para gestão de portfólio do Instituto, além de ser bem percebida por alta gestão.

Na agenda de pesquisa sugerida, destaca-se a análise comparativa com instituições similares, a avaliação do impacto da cultura organizacional, a medição da sustentabilidade e a investigação das práticas de recursos humanos em ambientes acadêmicos. Essas sugestões visam enriquecer o entendimento da aplicabilidade da GPP em diferentes contextos e estruturas organizacionais, ressaltando sua relevância na gestão eficiente de operações acadêmicas

### **5.1. Para concluir**

Este trabalho propôs investigar as relações entre a Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) do Instituto Tecgraf e as operações de sua equipe de trabalho administrativo. O objetivo principal foi avaliar os impactos que a GPP tem sobre as operações da equipe de trabalho do setor administrativo do Instituto Tecgraf considerando a conjuntura de atuação em uma Instituição de Ensino Superior sem fins lucrativos.

Para avaliar a importância da Gestão de Portfólio para o instituto, a fim de alcançar o primeiro objetivo intermediário da pesquisa, foram realizadas quatro entrevistas com colaboradores da equipe de gestão do Instituto Tecgraf atestando a influência da estratégia de Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) em suas operações. As percepções dos entrevistados sobre a influência dessa

estratégia podem ser avaliadas como gradual, dependendo da necessidade, importância, tamanho do projeto e, conseqüentemente, no crescimento do Instituto à medida que o portfólio de projetos se expande. Nos relatos dos Entrevistados 1 e 3, fica evidente a capacidade de elasticidade e flexibilidade da equipe de gestão administrativa em resposta às necessidades de majoritariamente de seleção e monitoramento de projetos, fornecendo suporte e segurança para que esses projetos se mantenham e mantenham as operações da equipe de gestão até sua conclusão, assegurando a sustentabilidade do Instituto como um todo.

É relevante destacar que, com base na análise do conteúdo das entrevistas, a única fonte de receita do Instituto consiste nos orçamentos dos projetos e nos contratos de colaboração com empresas do mercado. Portanto, é crucial manter um portfólio equilibrado, considerando os critérios mencionados na seção 2.1, como retorno financeiro e capacidade de execução, para garantir a continuidade das atividades do Instituto.

Historicamente, a equipe de gestão tem se adaptado ao crescimento do Instituto. Com o sancionamento da Lei de Incentivo à Pesquisa em 2004, que estimulou a cooperação entre empresas e Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs), o Tecgraf iniciou sua atuação em pesquisa e desenvolvimento em diversas áreas, como Automação e Realidade Aumentada, Sistemas de Apoio à Decisão, *Supply Chain* e Gerenciamento de Reservatórios (“TECGRAF, PUC-RIO”, [s.d.]). Esse crescimento e diversificação de atividades exigiram da equipe de gestão uma contínua adaptação e excelência no desempenho de suas funções.

Cada entrevistado percebeu o grau de influência da GPP em suas operações, conforme o nível de interação com a alta gestão e com as equipes técnicas. Os Entrevistados 1 e 2, por exemplo, reconhecem a influência total da estratégia de portfólio em suas operações, dada sua constante interação com os gerentes técnicos e envolvimento em processos estratégicos, como elaboração de propostas e solicitações de mudanças de escopo ou prazo junto as empresas patrocinadoras.

No entanto, existem dimensões no processo de gerenciamento de portfólio que não estão dentro das competências da equipe de gestão, tais como os critérios de decisão para identificação de projetos, avaliação e formação da carteira (Figura 1), os quais estão sob a responsabilidade exclusiva da alta gestão e dos gerentes técnicos dos projetos. Quanto às dimensões de administração, revisão e controle, é possível observar, com base nos relatos dos

entrevistados, o fornecimento de suporte operacional pela equipe de gestão administrativa em atividades como solicitações de mudança de escopo dos projetos, elaboração de propostas e contratação de pessoal qualificado. Vale ressaltar que o processo de recrutamento e seleção desses profissionais é de responsabilidade dos gerentes técnicos, sendo que a equipe de gestão se encarrega dos procedimentos burocráticos conforme as diretrizes da universidade. Isso reforça o papel de apoio e suporte desempenhado pela equipe de gestão, que facilita o intercâmbio entre os gerentes técnicos, a universidade e as empresas patrocinadoras.

Em resposta ao segundo objetivo intermediário que visa a identificação das etapas e processos da equipe de gestão estudada a pesquisa constatou que as operações e processos administrativos envolvem uma ampla gama de atividades, abrangendo desde o apoio a assuntos ligados a gestão de recursos humanos, como solicitação de férias, contratações, desligamentos e promoções, até finanças, como pagamentos, prestação de contas e análise da folha de pagamento, bem como atividades operacionais relacionadas à manutenção das instalações de suporte ao departamento, como recepção e almoxarifado. O que torna as atribuições únicas é a alocação das pessoas para tarefas nas quais estão mais aptas, promovendo um ambiente democrático e consultivo. Essa abordagem reflete as características das Instituições de Ensino Superior (IES) sem fins lucrativos, conforme detalhado na seção 2.3.1. Nesse contexto, a cultura de colaboração e a capacidade de otimizar as competências individuais são cruciais para o sucesso da equipe. Isso contribuiu para atingir o terceiro e último objetivo intermediário da pesquisa, que busca analisar a eficiência operacional da equipe de gestão e fundamentar, com base na literatura, os aspectos distintivos das operações em ambientes acadêmicos. Ambos os objetivos foram alcançados simultaneamente, considerando a interconexão do estudo de eficiência operacional com a realidade das operações em organizações sem fins lucrativos, as quais, no contexto da pesquisa, se entrelaçam.

Por fim, a comunicação é um fator crucial para todos os entrevistados. Todos concordam que a comunicação eficaz da equipe é essencial para a fluidez e logística das informações, e o tamanho da equipe permite comunicações constantes e discussões frequentes no dia a dia, seja nas salas, seja nos corredores. O Gerente Administrativo ressalta que a sinergia da equipe de gestão é o que garante a prestação de um bom suporte aos projetos. As descobertas da pesquisa destacam a capacidade da GPP de influenciar

positivamente a eficiência e a eficácia das operações administrativas, resultando em benefícios tangíveis para o Instituto.

## **5.2. Agenda de pesquisa**

Após a pesquisa, as sugestões e recomendações para futuros estudos podem incluir: a) Análise comparativa com outras instituições parecidas; b) Avaliação do Impacto da Cultura Organizacional na equipe de gestão estudada; c) Medir o impacto na sustentabilidade do Instituto; d) Avaliação das práticas de Recursos Humanos em ambientes acadêmicos; e e) Análise mais aprofundada acerca de operações em ambientes acadêmicos.

Uma análise comparativa com outras instituições acadêmicas permitiria avaliar como a aplicabilidade da Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) pode variar em diferentes contextos e estruturas. Isso envolveria a identificação de instituições que compartilham características semelhantes com o Instituto Tecgraf, como tamanho, foco de pesquisa e estrutura organizacional. Essa análise poderia revelar as práticas mais eficazes de GPP e como essas práticas podem ser adaptadas a diferentes ambientes acadêmicos além de enriquecer a bibliografia da do Gerenciamento de Portfólio de Projetos.

A cultura organizacional é um fator fundamental a ser considerado no processo de implementação da GPP. Uma análise aprofundada sobre como o impacto da cultura organizacional na equipe de gestão estudada, permitiria compreender como os valores, crenças e normas de uma organização com aspectos tão específicos podem afetar a eficácia de suas operações incluindo aspectos culturais que apoiam ou representam obstáculos à implementação bem-sucedida da GPP.

A GPP pode ter um impacto direto na sustentabilidade de uma instituição acadêmica, tanto em termos financeiros quanto operacionais. Uma análise detalhada do impacto na sustentabilidade poderia incluir a avaliação de como a GPP contribui para o crescimento do Instituto ao longo do tempo, bem como sua capacidade de se adaptar a mudanças dentro e fora do ambiente acadêmico. Isso também poderia envolver a análise de indicadores financeiros e de desempenho organizacional.

O estudo de gestão de operações em ambientes acadêmicos como a PUC-Rio apresenta características únicas e peculiares, portanto uma análise mais aprofundada poderia incluir a investigação de processos típicos de organizações sem fins lucrativos enriquecendo ainda mais a pesquisa realizada.



As práticas de recursos humanos tiveram bastante destaque na fala dos entrevistados e uma análise de processos como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, retenção de talentos e gestão de desempenho em ambientes acadêmicos poderia contribuir para uma nova visão sobre gestão de recursos humanos.

## 6. Referências Bibliográficas

ANDRÉ, M. O que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educação? **Revista da FAEBA - Educação e Contemporaneidade**, v. 22, n. 40, p. 95–103, 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2004. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2010.973%2C%20DE%202%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202004&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20incentivos%20%C3%A0%20inova%C3%A7%C3%A3o,produtivo%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2010.973%2C%20DE%202%20DE%20DEZEMBRO%20DE%202004&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20incentivos%20%C3%A0%20inova%C3%A7%C3%A3o,produtivo%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias)>. Acesso em: 6 de novembro de 2023.

CASTRO, H. G. DE; CARVALHO, M. M. DE. Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. **Gestão & produção**, v. 17, n. 2, p. 283–296, 2010.

COLTRO, A.; PAZZINI, E. S. F. O Papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio Management - fundamental to new product success. **Product Development Institute**, v. 12, p. 1–33, 2002.

IOREZE, C. A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 101, n. 257, 2020.

IPIRANGA, A. S. R.; FREITAS, A. A. F. DE; PAIVA, T. A. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação Universidade - Empresa - Governo. **Cadernos EBAPE BR**, v. 8, n. 4, p. 676–693, 2010.

Portal Vice-Reitoria Administrativa da PUC-Rio. **Gerência De Sistemas Administrativos: o SGU**. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://spadm.puc-rio.br/gerencia-de-sistemas-administrativos/o-sgu/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 6 de novembro de 2023.

KRAJEWSKI, L.J.; RITZMAN, L.P.; MALHOTRA, M.K. **Administração de produção e operações**. 8.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2009.

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; CHAVES, M. S. Gestão de portfólio de projetos: proposição de um modelo conceitual. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 1, p. 113, 2016.

LARIEIRA, C. L. C.; ALBERTIN, A. L. Fatores Organizacionais em Gestão de Portfólio de Projetos: Uma Proposta de Estrutura Conceitual à Luz da Literatura. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 2, p. 01–26, 2013.

LOCATELLI, G. et al. A Manifesto for project management research. **European management review**, v. 20, n. 1, p. 3–17, 2023

MAIA, A. C. B. **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2020.

MARTINSUO, M. Project portfolio management in practice and in context. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 6, p. 794–803, 2013.

PINHEIRO, R. S. **Gestão de portfólio de projetos tecnológicos: o caso das instituições brasileiras públicas de pesquisa**. São Carlos, 2016. 186p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção: Universidade Federal de São Carlos.

PMI. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) - the standard for project management**. 7. ed. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, 2021.

PMI. **The Standard for Portfolio Management**. 3. ed. Newton Square, PA, USA: Project Management Institute, 2013.

RABECHINI, R., Jr; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, V. A. A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Production**, v. 15, n. 3, p. 416–433, 2005.

SIEDSCHLAG, D.; LANA, J. Mecanismos de governança em universidades sem fins lucrativos: um ensaio teórico. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 83, n. 1, p. 163–186, 2020.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

**Tecgraf, PUC-Rio**. Disponível em: <<https://www.tecgraf.puc-rio.br/publicaboutindex>>. Acesso em: 13 de setembro de 2023.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R. On the nature of the project as a temporary organization. **International journal of project management**, v. 21, n. 1, p. 1–8, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## 7. Apêndice

### 7.1. Modelo de entrevista semi-estruturada

Roteiro para perguntas para as entrevistas aplicada a equipe de gestão administrativa do Instituto Tecgraf – elaborado pela autora

#### SOBRE AS OPERAÇÕES DE ROTINA:

- a. Quais são as principais atividades que sua equipe realiza regularmente e como elas afetam o trabalho diário?
- b. Como as decisões são tomadas em relação à alocação de recursos, atribuição de tarefas e priorização de atividades dentro da equipe?
- c. Como a equipe lida com o gerenciamento de documentos, registros e informações? Existe um sistema específico para essa finalidade?
- d. Como a equipe administra a comunicação interna e externa? Como são tratadas as solicitações e consultas de outras áreas ou partes interessadas?
- e. Quais ferramentas ou tecnologias são utilizadas para apoiar a rotina operacional da equipe administrativa?
- f. Quais são os principais desafios que a equipe enfrenta no cumprimento de suas tarefas diárias? Pode compartilhar exemplos de situações em que a equipe teve que lidar com imprevistos ou situações de alta demanda? Como essas situações foram gerenciadas?

#### SOBRE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

- g. Normalmente, as empresas executam diversos projetos simultaneamente e a partir daí vem o conceito de Gestão de Portfólio de Projetos que é uma disciplina que envolve a administração centralizada dos projetos realizados por uma organização, onde a seleção e priorização são baseadas na sua conformidade com as estratégias de negócio. Todos com o propósito de promover melhorias. Dentro dessa perspectiva, na sua opinião, de que forma a Gestão de Portfólio de Projetos influencia e afeta as operações da equipe de trabalho no setor administrativo?

