e-ISSN: 2236-0972
https://doi.org/10.5585/2025.29098

Recebido 18 jul. 2025 - **Aprovado**:29 out. 2025
Editor Chefe: Dr. Luciano Ferreira da Silva
Editores Associados: Dr. Nelson Jose Rosamilha e Dr. Fabrício Martins Lacerda

ARTIGO

Boas práticas na gestão de projetos: um estudo de caso no Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais no Nordeste

Best practices in project management: a case study in the Collaborating Center for Support to the Monitoring and Management of Educational Programs in the Northeast

Ítalo José Bastos Guimarães[1], **Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira**[2] e **Omar Ouro-Salim**[1]

Instituto Federal Goiano (IF Goiano), Campus Rio Verde, Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Rio Verde, Goiás, Brasil[1]

Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA/UFPB), Departamento de Ciência da Informação, João Pessoa, Paraíba, Brasil[2]

Notas dos Autores

Conflito de Interesses: Os autores declaram que não há conflito de interesses
Autor Correspondente: Omar Ouro-Salim - darousalimomar@gmail.com

Cite como
American Psychological Association (APA)

Guimarães, Í. J. B., Bandeira, L. K. R., & Ouro-Salim, O. (2025, set./dez.). Boas práticas na gestão de projetos: um estudo de caso no Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais no Nordeste. *Revista de Gestão e Projetos (GeP), 16*(3), 557-585. https://doi.org/10.5585/2025.29098

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as boas práticas de gestão de projetos em uma instituição pública de ensino superior. Para tanto, adotou-se como estratégia metodológica o estudo de caso único no Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais no Nordeste (CECAMPE/Nordeste), vinculado à Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Assim, a pesquisa segue uma abordagem qualitativa e utiliza o método de estudo de caso, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. A análise fundamenta-se nas dez áreas de conhecimento do PMBOK, que serviram como referência para avaliar o nível de maturidade da gestão de projetos e, ao mesmo tempo, para identificar como essas áreas são operacionalizadas por meio de metodologias ágeis. Os resultados indicam que práticas como planejamento colaborativo, comunicação eficaz, ciclos iterativos de execução e capacitação de equipes foram incorporados ao cotidiano do CECAMPE/Nordeste, configurando uma integração entre os princípios do PMBOK e abordagens ágeis. Essa articulação evidencia avanços na gestão integrada, no controle de escopo, cronograma, custos, qualidade e no engajamento dos envolvidos. No entanto, desafios como a ausência de planos formais de gerenciamento de riscos e a falta de ferramentas unificadas de gestão ainda persistem. Conclui-se que as práticas do CECAMPE/Nordeste podem servir como referência para outras instituições públicas, contribuindo para o aprimoramento da governança educacional e o fortalecimento de políticas públicas mais eficientes e adaptáveis.

Palavras-chave: gestão de projetos, boas práticas, PMBOK, educação pública, CECAMPE/Nordeste

Abstract

This article aims to analyse best practices in project management within a public higher education institution. To this end, a single case study was conducted at the Collaborative Center for Supporting the Monitoring and Management of Educational Programs in the Northeast (CECAMPE/Northeast), linked to the Federal University of Paraíba (UFPB). The research employs a qualitative approach, utilizing the case study method, which involves combining semi-structured interviews, document analysis, and direct observation. The analysis is grounded in the ten knowledge areas of the PMBOK, which served as a reference to assess the maturity level of project management and, at the same time, to identify how these areas are operationalized through agile methodologies. The results indicate that practices such as collaborative planning, effective communication, iterative execution cycles, and team training have been integrated into the daily routines of CECAMPE/Northeast, shaping a seamless integration between PMBOK principles and agile approaches. This articulation demonstrates progress in integrated management, scope control, scheduling, cost, quality, and stakeholder engagement. However, challenges remain, such as the absence of formal risk management plans and the lack of unified management tools. It is concluded that the practices of CECAMPE/Northeast may serve as a reference for other public institutions, contributing to the improvement of educational governance and the strengthening of more efficient and adaptable public policies.

Keywords: project management, best practices, PMBOK, public education, CECAMPE/Northeast

1 Introdução

A gestão de projetos em instituições públicas de ensino tem adquirido crescente importância diante das exigências de eficiência, transparência e responsabilização no uso dos recursos públicos. Diferentemente do setor privado, onde os objetivos são predominantemente financeiros, os projetos públicos, especialmente os educacionais, precisam conciliar metas operacionais com finalidades sociais, formativas e de equidade (Kerzner, 2017; Crawford & Helm, 2009). Essa complexidade se reflete em desafios específicos, como a multiplicidade de *stakeholders,* a burocracia institucional e a volatilidade orçamentária.

No campo da educação pública, os projetos vão além da mera entrega de produtos: visam fomentar capacidades locais, assegurar a continuidade das políticas públicas e promover a justiça educacional. Como indicam Sena, Morano e Roland (2025), esse tipo de gestão demanda o uso de indicadores de desempenho e de abordagens integradas de planejamento, execução e controle,

muitas vezes adaptadas à realidade institucional e regional. Simas e Chaves (2025) destacam, ainda, os desafios comunicacionais e tecnológicos enfrentados por equipes distribuídas que atuam em programas descentralizados.

Entre os modelos consolidados de referência, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) oferece uma estrutura sistemática baseada em grupos de processos e áreas de conhecimento (PMI, 2017). No entanto, diversos autores apontam limitações à aplicação direta desse guia em instituições públicas de ensino, devido à rigidez de seus procedimentos e à baixa aderência à cultura organizacional dessas instituições (Fernandes & Américo, 2025; Caoduro *et al.,* 2025). Nessa direção, estudos recentes propõem abordagens híbridas e contextualmente adaptadas, que integrem práticas ágeis e participativas, como o Aprendizado Baseado em Projetos (Hernández Montecino *et al.,* 2025) e os Escritórios de Projetos orientados por competência (Freitas & Davel, 2025; Fernandes & Américo, 2025).

Apesar dos avanços, a literatura sobre gestão de projetos em instituições educacionais públicas no Brasil ainda é fragmentada. Poucos estudos investigam empiricamente como essas organizações estruturam seus processos de gestão e quais práticas são efetivamente adotadas para assegurar a eficiência, a accountability e a continuidade das políticas. Freitas e Davel (2025) sugerem que a criatividade na adaptação de modelos formais, quando bem documentada, pode revelar caminhos inovadores e replicáveis. Ainda assim, permanece uma lacuna quanto à sistematização de boas práticas e à análise crítica de estruturas como os Centros Colaboradores do Ministério da Educação.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar as boas práticas de gestão de projetos em uma instituição pública de ensino superior. Assim, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa e utiliza o método de estudo de caso, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. A análise fundamenta-se nas dez áreas de conhecimento do PMBOK, que serviram de referência para avaliar o nível de maturidade da gestão de projetos e, ao mesmo tempo, para identificar como essas áreas são operacionalizadas por meio de metodologias ágeis. Busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: De que maneira as boas práticas de gestão de projetos adotadas pelo CECAMPE/Nordeste contribuem, à luz do PMBOK, para a eficiência dos programas educacionais?

O Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais no Nordeste (CECAMPE/Nordeste), como unidade parceira do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), constitui um objeto de estudo estratégico por sua atuação direta no apoio à execução de políticas públicas educacionais em contextos marcados por desigualdades estruturais.

2 Fundamentação teórica

2.1 O PMBOK como estrutura para a gestão tradicional de projetos

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI), é um dos modelos mais consolidados de gestão de projetos. Sua estrutura baseia-se em dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2017). O modelo visa proporcionar um arcabouço sistemático e previsível, especialmente em projetos de alta complexidade e necessidade de controle, sendo amplamente adotado em setores como engenharia, construção civil e administração pública (Kerzner, 2017).

No contexto educacional, sua aplicação requer adaptações, sobretudo quanto à flexibilidade e à capacidade de resposta rápida às mudanças. Segundo Fernandes e Américo (2025), o uso do PMBOK em instituições públicas, como universidades e centros de gestão educacional, deve considerar a burocracia institucional e a multiplicidade de *stakeholders,* o que pode exigir ajustes metodológicos e operacionais para garantir eficiência e governança. O modelo também contribui para o fortalecimento da cultura organizacional voltada à *accountability* e à gestão baseada em processos e evidências (Dominguez Gonzalez, 2025).

2.2 Metodologias Ágeis na gestão pública e educacional

As metodologias ágeis, como *Scrum*, *Kanban* e *XP*, surgiram no setor de desenvolvimento de software como resposta à rigidez dos modelos tradicionais. Caracterizam-se por entregas incrementais, equipes autônomas e processos iterativos e colaborativos (Beck *et al.,* 2001). Recentemente, tais abordagens vêm sendo adaptadas para setores como saúde, educação e administração pública, com foco na inovação, na participação dos usuários e na maior capacidade de adaptação a cenários incertos (Simas & Chaves, 2025).

No setor educacional, estudos indicam que a adoção de práticas ágeis pode favorecer o trabalho colaborativo entre gestores, professores e conselheiros, além de potencializar a resposta institucional a demandas emergenciais (Simas & Chaves, 2025). Hernández Montecino *et al*. (2025), ao analisarem o uso do *Aprendizaje Basado en Proyectos* (ABP) na formação em projetos sociais, evidenciam como as metodologias ágeis fortalecem o engajamento e o aprendizado por meio de experiências práticas, colaborativas e orientadas por propósito.

Entretanto, a adoção isolada dessas abordagens em ambientes públicos requer cautela, visto que nem sempre há liberdade contratual ou autonomia institucional para redefinir metas e escopos durante a execução (Sebuske, Frogeri & Piurcosky, 2025).

2.3 Modelos híbridos: integração entre PMBOK e abordagens ágeis

A crescente complexidade dos projetos públicos e a demanda por flexibilidade estimulam a adoção de abordagens híbridas, que combinam os elementos estruturados do PMBOK com a adaptabilidade das metodologias ágeis (Ribetti & Rodrigues, 2021). Tais modelos buscam preservar a previsibilidade e a rastreabilidade exigidas por órgãos de controle, ao mesmo tempo em que permitem ciclos de entrega curtos e *feedback* contínuo dos usuários (Sena, Morano & Roland, 2025).

Freitas e Davel (2025) reforçam que, em projetos culturais e educacionais, a criatividade e a capacidade de adaptação são centrais para o sucesso, exigindo modelos que combinem planejamento e sensibilidade ao contexto. Na gestão de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), Ismail, Gomes e Pinto (2025) propõem o uso de escalas multicritério que integrem métricas quantitativas, como *Technology Readiness Level* (TRL) e *Potential Value Level* (PVL), com indicadores qualitativos, o que dialoga com a proposta híbrida de gestão adaptativa com base em valor e desempenho contextual.

2.4 Especificidades da gestão de projetos educacionais

Projetos educacionais inserem-se em um ecossistema complexo, no qual os resultados não se limitam a aspectos técnicos ou financeiros, mas envolvem transformações pedagógicas, institucionais e sociais. Caoduro *et al.* (2025) demonstram que, em universidades públicas, o

sucesso de projetos depende tanto da viabilidade econômica quanto do alinhamento com os valores institucionais e com as políticas públicas educacionais.

Além disso, como destacam Fernandes e Américo (2025), os Escritórios de Projetos (*PMOs*) em instituições de ensino enfrentam desafios relacionados a competências, autonomia e articulação interdepartamental. A falta de integração entre diferentes áreas e a carência de indicadores gerenciais claros dificultam a consolidação de uma cultura de projetos. Para enfrentar tais desafios, é essencial o desenvolvimento de competências específicas, como argumenta a abordagem francófona da competência, centrada na mobilização contextual de saberes (Le Boterf, 2003; Zarifian, 1999, 2003).

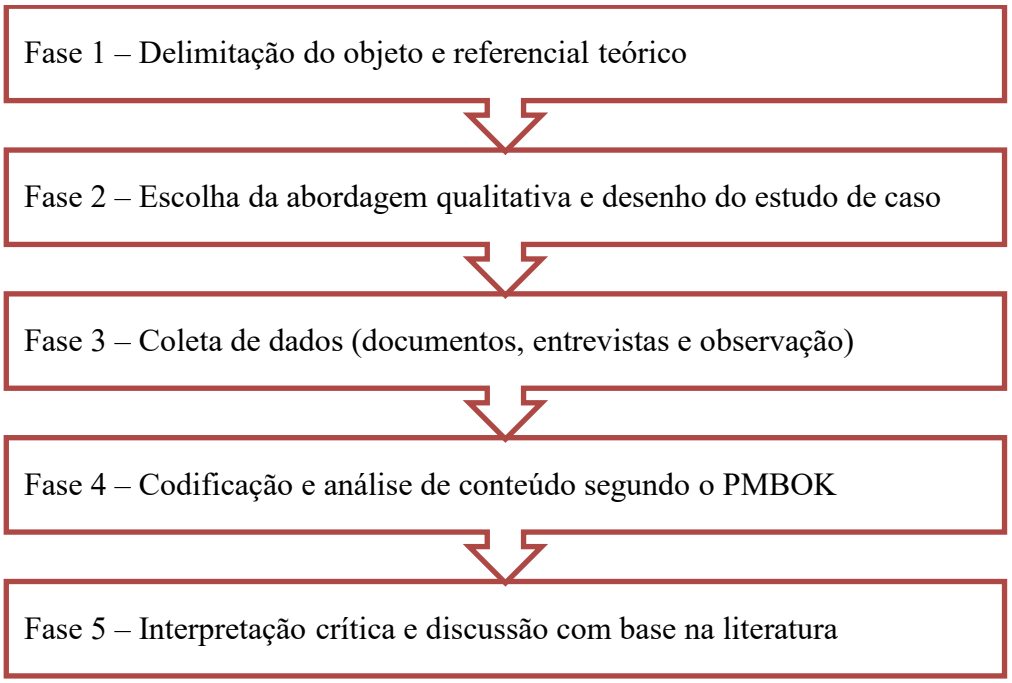
Freitas e Davel (2025) ainda apontam que a "criatividade plural" é um ativo gerencial relevante na gestão de projetos educacionais, especialmente em regiões periféricas, onde os recursos são escassos e as soluções devem ser construídas coletivamente. Por fim, estudos como os de Simas e Chaves (2025) e Sena *et al.* (2025) reforçam que a comunicação digital e a definição de indicadores de desempenho são fundamentais para assegurar a eficiência, a coesão e a transparência em contextos distribuídos, como o do CECAMPE/Nordeste.

3 Materiais e métodos

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, adequada para compreender, em profundidade, as práticas de gestão de projetos em seu contexto real (Yin, 2015). O desenho metodológico segue o percurso apresentado na Figura 1, que sintetiza as etapas de coleta, análise e validação dos dados.

Figura 1

Esquema metodológico do estudo



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O estudo é configurado como um estudo de caso único instrumental (Stake, 1995), voltado para analisar as práticas de gestão de projetos do CECAMPE/Nordeste, vinculando os achados às dez áreas de conhecimento do PMBOK (PMI, 2017). A unidade de análise é o próprio CECAMPE/Nordeste, incluindo equipes técnicas, bolsistas, coordenadores e documentos institucionais relativos à gestão de projetos.

O CECAMPE/Nordeste é um centro colaborador vinculado à Universidade Federal da Paraíba (UFPB), instituição pública federal de ensino superior. Por se tratar de uma instituição pública, suas informações são de caráter público e de acesso aberto, conforme previsto na legislação brasileira de transparência (Lei nº 12.527/2011). Dessa forma, não é necessária autorização específica para a citação do nome da instituição em trabalhos acadêmicos, sobretudo em pesquisas realizadas no âmbito universitário.

A coleta de dados envolveu três estratégias principais: análise documental de planos de trabalho, relatórios, cronogramas e materiais institucionais; entrevistas semiestruturadas com nove

participantes, conforme a Tabela 1; e observação direta em reuniões, eventos e atendimentos, com registros em diário de campo.

Tabela 1

Roteiro de entrevista semiestruturada

Áreas da Gestão de Projetos	Perguntas:
Integração	• Como vocês integram os diferentes processos e atividades de gestão dos projetos no CECAMPE/Nordeste? • Existem desafios em conciliar as diversas áreas envolvidas nos projetos? Se sim, como são superados?
Escopo	• Como é definido o escopo dos projetos geridos pelo CECAMPE/Nordeste? Qual a abordagem utilizada para evitar ou minimizar mudanças no escopo? • De que maneira vocês asseguram que todos os objetivos dos projetos estão bem claros para a equipe?
Cronograma	• Quais são as principais ferramentas ou métodos que vocês utilizam para definir e gerenciar os prazos dos projetos? • Como lidam com atrasos no cronograma? Existem práticas preventivas ou corretivas que adotam?
Custos	• Como vocês fazem o controle dos custos dos projetos? Há uma metodologia específica usada para monitoramento financeiro? • O que é feito quando os custos previstos ultrapassam o orçamento planejado?
Qualidade	• Como é garantida a qualidade dos resultados e entregas dos projetos no CECAMPE/Nordeste? • Existe algum mecanismo de avaliação contínua da qualidade ao longo do projeto?
Recursos	• Quais critérios são utilizados na alocação de recursos (humanos e materiais) nos projetos? • Existem dificuldades na gestão de recursos ao longo dos projetos? Como são resolvidas?
Comunicações	• Como é feita a comunicação entre a equipe do CECAMPE/Nordeste e os diferentes *stakeholders*? • Quais são as principais estratégias adotadas para garantir que as informações importantes cheguem a todos os envolvidos?
Riscos	• Como são identificados e monitorados os riscos durante a execução dos projetos no CECAMPE/Nordeste? • Existe um plano de contingência para lidar com riscos? Qual a frequência de revisões desse plano?
Aquisições	• Como são gerenciadas as aquisições de recursos e serviços externos para os projetos? • Que tipo de critérios são usados na escolha de fornecedores ou parceiros?
Partes interessadas (*stakeholders*)	• Como o CECAMPE/Nordeste envolve as partes interessadas durante o ciclo de vida dos projetos? • Há estratégias específicas para gerenciar expectativas e conflitos entre *stakeholders?*

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O roteiro de entrevistas foi submetido a um processo de validação de conteúdo por três especialistas em gestão de projetos educacionais, seguindo recomendações metodológicas de Pasquali (2010). Além disso, foi realizado um pré-teste com dois participantes, cujo *feedback,* permitiu ajustes de clareza e relevância das questões.

Além disso, o roteiro de entrevistas passou por um processo de validação em duas etapas. Primeiramente, foi realizada uma validação de conteúdo por especialistas, envolvendo três docentes pesquisadores com experiência em gestão de projetos educacionais, que avaliaram a pertinência, clareza e adequação das perguntas às áreas de conhecimento do *PMBOK* (PMI, 2017).

Em seguida, foi conduzido um pré-teste com dois participantes vinculados ao CECAMPE/Nordeste, mas que não integraram a amostra final da pesquisa. Esse procedimento possibilitou ajustes de linguagem, remoção de redundâncias e maior alinhamento das questões ao contexto da instituição estudada, conforme recomenda Pasquali (2010) para construção e validação de instrumentos qualitativos.

Optou-se pela análise de conteúdo (Bardin, 2011), por ser um método consolidado nas pesquisas qualitativas em educação e gestão, adequado à categorização e interpretação de narrativas. As etapas seguiram:

I. Pré-análise, organização do material coletado;
II. Codificação, com identificação de unidades de registro relacionadas às áreas do PMBOK;
III. Categorização, agrupando achados por área de conhecimento;
IV. Interpretação crítica, à luz da literatura sobre gestão de projetos educacionais.

Embora a análise temática (Braun & Clarke, 2006) seja uma alternativa relevante, neste estudo adotou-se a análise de conteúdo devido à sua maior adequação ao objetivo de verificar correspondências entre práticas relatadas e categorias previamente definidas (PMBOK).

Para garantir validade e confiabilidade, seguiram-se os critérios de Lincoln e Guba (1985): credibilidade, transferibilidade, dependibilidade e confirmabilidade. A triangulação entre entrevistas, documentos e observação assegurou robustez interpretativa. Além disso, foram utilizadas devolutivas parciais (*member checking*) para validar a interpretação dos dados junto a alguns participantes.

A partir dos procedimentos metodológicos descritos, os dados coletados por meio de entrevistas, documentos institucionais e observação direta foram organizados e analisados de acordo com as categorias estabelecidas no PMBOK. Essa sistematização permitiu não apenas identificar as práticas formais de gestão de projetos no CECAMPE/Nordeste, mas também reconhecer a incorporação de rotinas e ferramentas inspiradas em metodologias ágeis. Assim, os resultados apresentados a seguir refletem a convergência entre as diretrizes do PMBOK e a realidade prática da instituição, destacando avanços, desafios e contribuições para a gestão pública educacional.

4 Resultados e discussão

4.1 Boas Práticas Adotadas no CECAMPE/Nordeste

Esta seção apresenta, objetivamente, os achados decorrentes da aplicação das três técnicas de coleta de dados adotadas no estudo: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta. Os resultados estão organizados por técnica e alinhados aos grupos de processos do PMBOK (PMI, 2017), com destaque para as práticas observadas no contexto do CECAMPE/Nordeste. A análise de documentos institucionais, como planos de trabalho, relatórios técnicos, cronogramas de execução e fluxogramas internos, evidenciou a formalização de processos de gestão alinhados ao planejamento estratégico da UFPB e às diretrizes do FNDE.

Dentre os principais achados, destaca-se a existência de cronogramas detalhados para execução das ações pactuadas com o FNDE, a padronização de documentos internos (relatórios, checklists, planos de capacitação), a adoção de indicadores de monitoramento, ainda que em estágio inicial de maturidade, e fluxogramas operacionais para processos-chave como seleção de bolsistas, realização de eventos e produção de materiais formativos. Esses elementos revelam o esforço institucional do CECAMPE/Nordeste para estruturar uma lógica de gestão orientada a processos e resultados, mesmo diante das limitações típicas do setor público.

As entrevistas com nove colaboradores do centro — coordenadores, técnicos e bolsistas — permitiram identificar percepções e práticas que complementam os dados documentais. Os principais achados foram o reconhecimento da importância da figura da coordenação como “líder facilitador”, que promove articulação entre equipes e mantém foco nos objetivos do projeto; a valorização da comunicação horizontal entre setores como mecanismo de resolução ágil de

problemas; o desafio da rotatividade de bolsistas e sua repercussão sobre a continuidade dos projetos; e o uso de ferramentas digitais de gestão colaborativa, como *Trello* e *Google Drive*, como solução informal para planejamento e acompanhamento de tarefas. Além disso, evidenciou-se que os projetos apoiados pelo CECAMPE/Nordeste têm forte impacto na formação de gestores escolares e na melhoria da gestão educacional local.

A observação de reuniões internas e de eventos formativos proporcionou o registro das práticas cotidianas da equipe. Foram observados, entre outros aspectos, o uso sistemático de reuniões de alinhamento semanal com foco no acompanhamento das metas e redistribuição de tarefas; a presença de instâncias de escuta ativa entre técnicos e bolsistas; a priorização de atividades formativas centradas na prática, com abordagem participativa e foco em contextos regionais; e a informalidade operacional como estratégia de agilidade, ainda que à custa de menor padronização em alguns processos.

A Tabela 2, elaborada com base nos achados empíricos e estruturada conforme os grupos de processos do PMBOK, destaca que essas práticas refletem uma abordagem híbrida de gestão, que combina elementos estruturados (derivados do PMBOK) com práticas emergentes adaptadas ao contexto público-educacional. Na seção de discussão, tais achados são analisados criticamente à luz da literatura.

A análise dos resultados evidencia que a gestão de projetos no CECAMPE/Nordeste adota práticas coerentes com os princípios do PMBOK, mas com adaptações específicas ao contexto educacional e ao público-alvo. Observa-se uma forte articulação entre o planejamento estratégico e a operacionalização de tarefas, com base na lógica da participação e da *accountability*. Comparando com estudos de Blaskovics *et al*. (2023), nota-se que o sucesso de projetos em ambientes públicos depende fortemente de estruturas de governança adaptativas e de mecanismos internos de monitoramento, como verificado nas rotinas do CECAMPE/Nordeste.

A experiência analisada também reforça os achados de Santos (2021), ao demonstrar que modelos participativos e horizontalizados contribuem para maior efetividade na entrega de resultados e aprendizado institucional. Ao mesmo tempo, verifica-se que o uso formal do PMBOK é limitado, sendo sua aplicação mais flexível e informal, conforme descrito por Podymova *et al.* (2020). O CECAMPE/Nordeste se aproxima de uma abordagem híbrida, combinando elementos

tradicionais, como escopo, tempo e custo, com práticas ágeis no cotidiano, como flexibilização de tarefas, reuniões de revisão e *feedback*.

A existência de um Escritório de Projetos informal, sem estrutura burocrática rígida, mas com papel organizador das ações, é coerente com os apontamentos de Silva Júnior *et al.* (2019), os quais indicam a importância das lideranças e da cultura organizacional no fortalecimento da gestão de projetos públicos. Por fim, os dados sugerem que a efetividade das ações do CECAMPE/Nordeste não decorre da adoção literal de frameworks de gestão, mas da adaptação crítica e da capacidade institucional de refletir sobre seus próprios processos, conforme propõem Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009).

Nos próximos tópicos, discutem-se as boas práticas de gestão de projetos adotadas pelo CECAMPE/Nordeste, com base na análise das áreas de conhecimento do PMBOK. A investigação evidenciou que, ao operacionalizar processos previstos no guia, como planejamento, monitoramento e comunicação, a instituição incorporou rotinas e ferramentas características das metodologias ágeis, tais como ciclos iterativos de acompanhamento, reuniões de alinhamento frequentes e práticas colaborativas de tomada de decisão.

Sendo assim, a adoção dessas abordagens híbridas, resultante da articulação entre o PMBOK e elementos ágeis, contribuiu para otimizar a execução dos programas educacionais, promovendo maior eficiência na aplicação dos recursos públicos e transparência nos processos de monitoramento.

Na Tabela 2, apresentam-se os resultados organizados por eixos temáticos da gestão de projetos no contexto do CECAMPE/Nordeste, permitindo visualizar como práticas do PMBOK se materializaram em soluções ágeis.

Tabela 2

Práticas do guia PMBOK para otimização da gestão de projetos

Eixo Temático	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Recomendações
Integração dos Processos	Reuniões entre equipes; dificuldades com equipes técnicas diferentes	Reuniões mensais; desafio com uso de repositório	Projeto estruturado em dois eixos; reuniões de coordenação	Implantar um programa de formação contínua para bolsistas e técnicos.
Definição e Controle do Escopo	Escopo definido no projeto; mudanças exigem burocracia	Escopo transmitido por Wagner; mudanças só se inviáveis	Formalizado em TED; alterações com termo aditivo	Adotar um modelo híbrido que permita ajustes dinâmicos sem comprometer a segurança jurídica.
Ferramentas e Planejamento	Trello, planejamento por produto; ferramentas específicas por equipe	Trello (previsto); acompanhamento técnico	Plano geral com planilhas e reuniões por segmento	Unificar as ferramentas de gestão e ampliar a digitalização institucional.
Controle de Prazos e Atrasos	Antecipação das entregas; escalas com margem	Sem atrasos; adiantados com tarefas individuais	Antecipação de entregas; ajustes conforme necessidades	Implementar ferramentas preditivas e planos de contingência para ciclos futuros.
Custos e Gestão Financeira	Planilhas, controle interno; problemas com repasses	Informações financeiras com instância acadêmica	Acompanhamento administrativo-financeiro com equipe técnica	Rever o fluxo de repasses e prever flexibilidade financeira por meio de aditivos ou reservas técnicas.
Qualidade e Avaliação	Validação por FNDE; avaliação pós-evento para treinamentos	Testes contínuos conforme povoamento de repositório	Webinários e relatórios; retroalimentação com dados	Criar indicadores de desempenho e sistematizar avaliação pós-entrega.
Riscos e Contingência	Não há plano; riscos contornados na execução	Dependência de um especialista; sem plano formal	Mudanças no FNDE, captação de dados e pessoal são riscos	Formalizar planos de contingência e análise periódica de riscos.
Alocação de Recursos	Por perfil técnico; dificuldades pontuais com bolsistas	Pelo perfil e competências; seleção por aderência	Equipes específicas por produto e perfil técnico	Aperfeiçoar os processos seletivos e instituir avaliações periódicas de desempenho.
Comunicação e *Stakeholders*	E-mail, WhatsApp, sistema CIMEC; falhas ocasionais	Pessoal do grupo interno e externo	Webinários, relatórios mensais, reuniões; articulação regional	Institucionalizar fluxos de comunicação e capacitar *stakeholders* .
Gestão de Conflitos e Expectativas	Conflitos resolvidos internamente; uso informal de mediação	Burocracia da UFPB e fundação são maiores dificuldades	Tensões com parceiros locais; desafios com grandes equipes	Estabelecer protocolos formais de mediação e promover cultura de equipe.

Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2017).

Portanto, a Tabela 2 apresenta a síntese da correspondência entre os objetivos da pesquisa e os processos do PMBOK adotados na análise. Ele também destaca as soluções de gestão de projetos adotadas pelo CECAMPE/Nordeste, conforme as dez áreas de conhecimento apresentadas pelo PMBOK (2021).

Os dados coletados revelam que a gestão de projetos no CECAMPE/Nordeste apresenta aderência parcial ao PMBOK, com adaptações à realidade pública e educacional. Há forte articulação entre o planejamento estratégico e a operacionalização de tarefas, ancorada em práticas participativas e no foco na entrega de valor público.

Estudos como o de Blaskovics *et al*. (2023) reforçam a importância da governança adaptativa e do monitoramento contínuo em projetos públicos, elementos que se observam nas rotinas do centro. A experiência também corrobora os achados de Santos (2021), ao demonstrar que estruturas horizontais e participativas contribuem para a efetividade e para o aprendizado institucional.

Entretanto, a adoção do PMBOK ainda se dá de forma flexível e não sistematizada, em linha com os apontamentos de Podymova *et al.* (2020). O CECAMPE/Nordeste aproxima-se de uma abordagem híbrida, combinando práticas tradicionais (como controle de escopo, tempo e custo) com princípios ágeis (como adaptação de tarefas, *feedback* contínuo e autonomia das equipes).

Nos próximos tópicos, discutem-se as boas práticas de gestão de projetos adotadas pelo CECAMPE/Nordeste, com base na análise das áreas de conhecimento do PMBOK. A investigação evidenciou que, ao operacionalizar processos previstos no guia, como planejamento, monitoramento e comunicação, a instituição incorporou rotinas e ferramentas características das metodologias ágeis, tais como ciclos iterativos de acompanhamento, reuniões de alinhamento frequentes e práticas colaborativas de tomada de decisão.

Sendo assim, a adoção dessas abordagens híbridas, resultante da articulação entre o PMBOK e elementos ágeis, contribuiu para otimizar a execução dos programas educacionais, promovendo maior eficiência na aplicação dos recursos públicos e transparência nos processos de monitoramento.

A existência de um Escritório de Projetos informal, não estruturado burocraticamente, mas funcional, reforça a ideia de que lideranças capacitadas e cultura colaborativa são pilares fundamentais da gestão pública, conforme discutido por Silva Júnior *et al*. (2019).

A seguir, apresenta-se a seção dedicada à análise da Integração dos Processos no CECAMPE/Nordeste, evidenciando como essas práticas se manifestam na rotina institucional.

4.2.1 Integração dos Processos no CECAMPE/Nordeste

A análise dos dados obtidos por meio da triangulação metodológica, análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta evidenciou práticas significativas de gestão no âmbito do CECAMPE/Nordeste, sobretudo quanto à integração entre processos, comunicação interna e coerência na execução das atividades pactuadas.

A integração revelou-se estruturada tanto por mecanismos formais (como reuniões periódicas de planejamento e relatórios de acompanhamento) quanto por instrumentos informais (como a comunicação direta entre os setores e a troca espontânea de saberes entre técnicos e bolsistas). Esse arranjo organizacional viabiliza a fluidez operacional e assegura coerência entre diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

Tais práticas refletem a abordagem sistêmica proposta por Cleland e Ireland (2007), segundo a qual o sucesso de um projeto público está intrinsecamente ligado à capacidade da instituição de operar como um sistema coeso, adaptativo e responsivo às mudanças contextuais. No caso do CECAMPE/Nordeste, observou-se que a integração entre os serviços de monitoramento técnico-pedagógico e de assistência técnica cria um ciclo de retroalimentação contínua, favorecendo o alinhamento entre metas institucionais e práticas de campo.

Entretanto, desafios como a heterogeneidade da equipe e a complexidade organizacional exigem mecanismos contínuos de coordenação e de aprendizado coletivo. Estudos recentes destacam que a gestão integrada de projetos em instituições públicas depende da adoção de processos padronizados, da capacitação contínua das equipes e do fortalecimento de competências socioemocionais, como a escuta ativa e a resolução colaborativa de conflitos. Nesse sentido, Caoduro *et al*. (2025) evidenciam que a consolidação de rotinas e de indicadores de desempenho em projetos educacionais é fundamental para reduzir riscos, promover maior eficiência e sustentar processos de inovação no setor público.

Além disso, Abrantes e Figueiredo (2013) destacam a importância de mecanismos interfuncionais de coordenação em organizações orientadas por projetos, os quais foram verificados nas práticas do CECAMPE/Nordeste, como as reuniões semanais de alinhamento e a elaboração conjunta de cronogramas.

Em consonância, Caoduro *et al*. (2025), ao analisarem um projeto de eficiência energética em uma universidade pública, destacam que o sucesso da gestão está atrelado à clareza dos processos e à adoção de indicadores de desempenho, especialmente em instituições públicas com recursos limitados. Embora o foco do estudo citado seja energético, a lógica da integração de processos, como estratégia de eficiência organizacional, se aplica diretamente ao contexto educacional analisado neste trabalho.

A articulação entre as equipes e a padronização progressiva dos procedimentos no CECAMPE/Nordeste indicam a presença de um modelo híbrido de gestão, que mescla elementos de governança formal com práticas emergentes e contextualmente adaptadas, como sugerem Podymova *et al.* (2020) e Silva Júnior *et al.* (2019).

4.2.2 Definição e Controle do Escopo

A aderência ao Termo de Execução Descentralizada (TED), celebrado entre a UFPB e o FNDE, contribui para delimitar, de forma clara e objetiva, o escopo das ações do CECAMPE/Nordeste. No entanto, essa clareza vem acompanhada de um grau significativo de rigidez, o que dificulta a incorporação de ajustes dinâmicos ao longo da execução dos projetos. Essa condição evidencia a clássica tensão entre modelos preditivos, como o estabelecido pelo PMBOK (PMI, 2017), e abordagens ágeis, que pressupõem ciclos iterativos e adaptabilidade contínua.

Segundo Highsmith (2010), a previsibilidade é fundamental em ambientes regulados, especialmente no setor público, onde a *accountability* e a conformidade contratual são exigências estruturantes. Por outro lado, em projetos de alta complexidade, com múltiplos *stakeholders* e diversos contextos socioeducacionais, como o CECAMPE/Nordeste, a adaptabilidade operacional torna-se estratégica, não apenas para o alcance dos resultados, mas também para o próprio aprendizado institucional.

Nesse cenário, destaca-se a proposta de adoção de modelos híbridos de gestão, como defendem Ribetti e Rodrigues (2021). Tais modelos procuram combinar a robustez dos sistemas preditivos com a flexibilidade das abordagens ágeis, viabilizando a atuação em contextos voláteis sem comprometer a governança contratual. Essa perspectiva encontra respaldo em Shenhar e Dvir (2007), que defendem a personalização do modelo de gestão de projetos conforme o grau de incerteza, inovação e ambiguidade envolvidos.

Assim, o principal desafio observado no CECAMPE/Nordeste é estabelecer uma governança de escopo que equilibre a rigidez contratual exigida pelo TED com a responsividade operacional necessária à realidade educacional brasileira, marcada por assimetrias regionais, limitações orçamentárias e dinâmicas institucionais complexas.

4.2.3 Ferramentas e Planejamento

A diversidade de ferramentas adotadas pelo CECAMPE/Nordeste, como planilhas eletrônicas, *Google Drive*, *Trello* e documentos compartilhados, reflete uma cultura organizacional prática, ágil e adaptável ao cotidiano dos projetos públicos. Essa flexibilidade permitiu que as equipes mantivessem o controle das ações e das metas pactuadas, mesmo em contextos de alta rotatividade de bolsistas e de limitações estruturais.

No entanto, a ausência de uma plataforma única e integrada de gestão de projetos impõe limitações relevantes, como a falta de padronização nos registros, a dificuldade de monitoramento contínuo das entregas e o risco de perda de informações em processos de transição de pessoal. Essa lacuna é recorrente em ambientes públicos com recursos escassos e baixa institucionalização tecnológica.

De acordo com Missiaggia *et al.* (2025), a institucionalização do uso de ferramentas digitais é fundamental para garantir a rastreabilidade, a eficiência e a governança organizacional. Mais do que adotar ferramentas isoladas, é necessário que essas soluções integrem uma estratégia organizacional explícita, sustentada por políticas internas.

Patah e Carvalho (2009) reforçam esse argumento ao destacar que a adoção de softwares específicos de gestão de projetos, como *MS Project*, *ProjectLibre*, ou de plataformas integradas como *Monday.com* ou *Asana*, pode mitigar riscos operacionais, facilitar o controle de escopo, prazo e custo, além de reduzir retrabalho e a sobrecarga informacional.

Contudo, como alerta Munkvold (2002), a efetividade das ferramentas digitais não reside apenas na sua adoção tecnológica, mas também no seu alinhamento com os processos e a cultura organizacional existentes. Isso significa que investimentos em tecnologia precisam ser acompanhados por capacitação da equipe, gestão da mudança e estratégias de envolvimento dos usuários finais, sobretudo em instituições educacionais públicas marcadas pela diversidade de perfis profissionais e por limitações infraestruturais.

Assim, a trajetória do CECAMPE/Nordeste evidencia tanto o potencial quanto os desafios da digitalização incremental e pragmática da gestão de projetos, apontando para a necessidade de estratégias institucionais de médio prazo que promovam a convergência entre ferramentas, processos e cultura organizacional.

4.2.4 Controle de Prazos e Atrasos

A eficiência na gestão de prazos observada nas ações do CECAMPE/Nordeste pode ser atribuída principalmente a mecanismos de planejamento antecipado, reuniões de alinhamento regulares e ao estilo de trabalho colaborativo entre técnicos e bolsistas. Essa organização favorece o cumprimento dos cronogramas estabelecidos no TED. No entanto, tal desempenho positivo deve ser analisado com cautela, por ocorrer em um ciclo de projeto de relativa baixa complexidade técnica e institucional.

Em cenários de maior incerteza, com múltiplos atores, demandas imprevisíveis ou alterações no escopo, a ausência de buffers de prazo, de análises de risco temporais ou de planos de mitigação formalizados pode comprometer seriamente o desempenho dos projetos. De acordo com Turner e Müller (2005), a gestão do tempo em projetos complexos exige não apenas planejamento, mas também capacidade de adaptação a eventos inesperados, pressupondo a existência de margens de segurança e de processos de decisão ágeis.

O PMI (2017) enfatiza que a gestão eficaz do tempo requer monitoramento contínuo, o uso de métricas formais, como linha de base de cronograma, caminho crítico (*Critical Path Method* - CPM) e análise de valor agregado (*Earned Value Management* - EVM), além de ferramentas visuais, como gráficos de *Gantt*. Tais elementos permitem identificar antecipadamente desvios de prazo e realocar recursos com base em evidências.

No entanto, os dados coletados indicam que essas práticas ainda não estão institucionalizadas no CECAMPE/Nordeste. Embora haja cronogramas detalhados e revisão periódica das metas, não se identificou o uso sistemático de softwares especializados de planejamento temporal nem de indicadores consolidados de desempenho de prazo. O controle ocorre, majoritariamente, por meio de planilhas eletrônicas e de trocas informais, limitando a capacidade analítica e preditiva da gestão.

Esse contexto evidencia a necessidade de evoluir de um planejamento reativo e empírico para uma abordagem mais estruturada e analítica da dimensão temporal dos projetos, integrando boas práticas reconhecidas na literatura, sem desconsiderar as limitações do setor público e os recursos disponíveis no contexto educacional.

4.2.5 Custos e Gestão Financeira

A centralização da gestão financeira das ações do CECAMPE/Nordeste em fundações de apoio e instituições parceiras é uma prática recorrente em projetos públicos no Brasil, especialmente no âmbito das universidades federais. Essa configuração facilita o cumprimento dos requisitos legais e a execução formal dos TEDs, mas impõe limites à autonomia operacional, principalmente quanto à agilidade na alocação de recursos e no ajuste orçamentário diante de imprevistos.

Observou-se que, embora exista um controle funcional das despesas por meio de planilhas eletrônicas compartilhadas, a ausência de um sistema estruturado de gestão financeira integrada compromete a capacidade analítica da equipe para previsão de gastos, análise de variações orçamentárias e rastreabilidade de custos por atividade.

Segundo Oliveira (2025), a adoção de indicadores financeiros padronizados e de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) pode contribuir significativamente para a transparência, o controle e a capacidade de resposta orçamentária, sobretudo em contextos de execução descentralizada, com múltiplos atores e alta complexidade administrativa.

Nesse mesmo sentido, Kerzner (2013) argumenta que a eficácia no controle de custos em projetos depende de sua integração com os demais domínios da gestão, como escopo, cronograma e qualidade, além da adoção de mecanismos robustos de controle de mudanças, de gestão de reservas orçamentárias (buffers) e de análise de valor agregado (*Earned Value Analysis* - *EVA*).

Tais práticas permitem que gestores identifiquem desvios de desempenho em tempo hábil e tomem decisões corretivas com base em dados objetivos.

No caso do CECAMPE/Nordeste, a inexistência de ferramentas como *Work Breakdown Structure* (*WBS)* orçamentária estruturada, curvas de desembolso (*S-curve*) ou dashboards de execução financeira limita a visibilidade estratégica sobre os gastos e sua correlação com a entrega de resultados. A estrutura atual, apesar de funcional no curto prazo, demanda evolução institucional para incorporar práticas de controle mais sofisticadas, garantindo governança e sustentabilidade financeira de longo prazo.

4.2.6 Qualidade e Avaliação

A limitação da avaliação da qualidade às atividades pontuais, como eventos e formações, sem a existência de instrumentos permanentes de monitoramento e controle, compromete a efetividade do processo de melhoria contínua e a sustentabilidade dos resultados alcançados. Ainda que haja preocupação com a satisfação dos participantes nas ações formativas, os mecanismos utilizados são predominantemente informais e reativos, baseando-se em impressões gerais ou em formulários simples de avaliação ao final dos encontros.

Segundo Juran (1992), a qualidade deve ser entendida como um processo sistêmico que perpassa todas as fases do projeto, do planejamento à execução, ao monitoramento e ao encerramento, e não apenas como uma avaliação final de produtos entregues. Isso implica a incorporação da cultura da qualidade desde a concepção do projeto, com definição clara de padrões, critérios e indicadores mensuráveis.

Nesse sentido, Kerzner (2013) destaca que a ausência de indicadores objetivos de desempenho e de mecanismos estruturados de *feedback* é uma das principais causas de fracasso em projetos, especialmente na administração pública. Projetos que não monitoram seus processos em tempo real perdem a capacidade de identificar desvios, adaptar estratégias e garantir a entrega de valor aos seus *stakeholders.*

A adoção de ciclos de melhoria contínua, como o PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), representa uma alternativa viável e eficaz para superar essas limitações. Esse modelo permite sistematizar o planejamento de metas de qualidade, sua implementação, a verificação por meio de indicadores e

os ajustes com base nos resultados obtidos. Da mesma forma, o uso de Key *Performance Indicators* (*KPIs*) permite que o projeto acompanhe sua evolução de forma objetiva e transparente.

No caso do CECAMPE/Nordeste, os dados sugerem a necessidade de avançar na institucionalização da avaliação da qualidade, criando instrumentos permanentes de monitoramento, tais como painéis de controle, checklists automatizados e indicadores por área de entrega (formações, assessorias, materiais produzidos). Tais mecanismos não apenas otimizam a gestão de resultados, como também reforçam a prestação de contas ao FNDE e à sociedade, consolidando uma cultura de excelência na gestão educacional.

4.2.7 Riscos e Contingência

A ausência de um plano formal de gerenciamento de riscos no CECAMPE/Nordeste representa um gap crítico na estrutura de governança analisada. Embora a operação demonstre relativa estabilidade, a inexistência de procedimentos específicos para a identificação, a categorização e a mitigação de riscos comprometem a resiliência institucional diante de incertezas.

Meredith *et al.* (2017) argumentam que uma gestão de projetos eficaz deve incluir não apenas a identificação dos riscos, mas também uma análise qualitativa e quantitativa, com a definição de responsáveis, gatilhos e planos de resposta. Tais práticas não foram observadas na rotina institucional, o que indica uma abordagem reativa, típica de muitas organizações públicas.

Nutt (2003) reforça essa crítica ao apontar que o setor público frequentemente negligência mecanismos de *foresight* e de antecipação estratégica, preferindo atuar após o surgimento de problemas, em vez de se preparar proativamente para enfrentá-los.

Além disso, a ausência de registros sistemáticos de probabilidade e de impacto, bem como de critérios objetivos de priorização, enfraquece a capacidade da organização de lidar com eventos inesperados. Segundo Evans e Lindsay (2014), o gerenciamento de riscos é um fator crítico para o sucesso da continuidade institucional, especialmente em contextos instáveis ou sujeitos a mudanças regulatórias e operacionais, como a gestão de programas educacionais federais.

A implementação de uma matriz de riscos, com categorização por área (cronograma, financeiro, recursos humanos, parcerias) e um plano de respostas predefinido, pode contribuir para o amadurecimento da gestão do CECAMPE/Nordeste. Essa proposta está alinhada às boas práticas

consolidadas em ambientes de projetos complexos e pode ser adaptada ao contexto público-educacional, com o devido apoio técnico e a capacitação das equipes.

4.2.8 Alocação de Recursos

A alocação de recursos humanos no CECAMPE/Nordeste, orientada por competências técnicas e experiências anteriores dos colaboradores, configura uma boa prática de gestão de pessoas em projetos. Contudo, a ausência de sistematização na avaliação de desempenho individual representa uma lacuna relevante, especialmente em um contexto marcado por alta rotatividade de bolsistas e por vínculos temporários, o que dificulta a consolidação de uma cultura de desempenho e aprendizado contínuo.

Conforme destaca Pinto (2010), o desempenho da equipe não depende apenas da seleção adequada, mas também da presença de mecanismos de motivação, liderança inspiradora e reconhecimento estruturado. Sem esses elementos, o engajamento tende a se fragmentar, afetando diretamente a qualidade das entregas e a coesão do grupo de trabalho.

Kerzner (2013) corrobora essa perspectiva ao afirmar que a gestão eficaz de pessoas em projetos exige a definição clara de critérios de desempenho, bem como *feedback* contínuo e planos de desenvolvimento individual (PDIs). Essa prática é especialmente estratégica em projetos com estruturas horizontais ou colaborativas, como o do CECAMPE/Nordeste, em que a liderança é mais orientadora do que hierárquica.

No atual cenário, a gestão de desempenho no CECAMPE/Nordeste ainda é predominantemente informal, baseada nas impressões dos coordenadores e na observação empírica do cumprimento das atividades. A ausência de instrumentos, como metas individuais, autoavaliações, *feedback* 360º ou sistemas de reconhecimento, dificulta a mensuração do desempenho e a proposição de ações formativas para a equipe.

Assim, recomenda-se a implantação gradual de ferramentas de gestão de desempenho, incluindo:

a. Definição de critérios de avaliação por função (técnicos, bolsistas, coordenação);
b. Aplicação periódica de *feedback* estruturado com base em metas e indicadores;
c. Elaboração de PDIs personalizados, promovendo capacitação contínua;

d. Reconhecimento simbólico e institucional dos bons desempenhos, fortalecendo o comprometimento da equipe com os objetivos do projeto.

A profissionalização da gestão de pessoas, ao alinhar o desempenho individual aos objetivos estratégicos do projeto, não apenas amplia a eficácia da equipe, mas também fortalece a capacidade institucional de entregar resultados com qualidade e consistência, mesmo diante de restrições operacionais típicas do setor público.

4.2.9 Comunicação e Stakeholders

A multiplicidade de canais de comunicação utilizados pelo CECAMPE/Nordeste, como e-mails institucionais, grupos no *WhatsApp*, videoconferências e documentos compartilhados, demonstra uma tentativa de adaptabilidade e fluidez. No entanto, a ausência de um sistema coordenado e institucionalizado de comunicação tem gerado ruídos, retrabalhos e falta de rastreabilidade, especialmente em projetos com múltiplos parceiros e alta rotatividade de colaboradores.

Segundo o PMI (2017), a gestão da comunicação em projetos deve abranger todas as fases do ciclo de vida: planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Isso inclui a definição de *stakeholders,* a escolha de meios apropriados, cronogramas para o envio de informações e canais formais de *feedback*. A inexistência desses elementos no contexto analisado enfraquece a governança e a *accountability* institucional.

Besner e Hobbs (2008) reforçam que a comunicação entre *stakeholders* é uma competência central na gestão de projetos, sobretudo em contextos colaborativos e interinstitucionais. A comunicação eficaz não se limita à troca de informações, mas envolve a criação de um ambiente de confiança, o alinhamento de expectativas e a tomada de decisões compartilhadas.

Em projetos como os do CECAMPE/Nordeste, que envolvem universidades públicas, o FNDE, secretarias estaduais e municipais de educação e diversos atores locais, a transparência e rastreabilidade da comunicação são fundamentais. A ausência de uma estrutura formalizada dificulta o controle de versões de documentos, o acompanhamento das decisões tomadas e o engajamento dos *stakeholders.*

Portanto, recomenda-se a implantação de um plano de comunicação institucional com definição clara de fluxos, canais oficiais, periodicidade de reuniões e responsabilidades. A utilização de sistemas integrados de informação (como *ERPs* ou plataformas colaborativas padronizadas) pode contribuir para a profissionalização da comunicação e mitigar os riscos de falhas de compreensão entre as partes.

4.2.10 Gestão de Conflitos e Expectativas

A resolução informal de conflitos observada nas equipes do CECAMPE/Nordeste, baseada em confiança interpessoal, diálogo espontâneo e comunicação informal, contribui para a boa convivência e a fluidez das operações cotidianas. No entanto, esse arranjo carece de instrumentalização institucional, sobretudo em contextos de alta rotatividade, como projetos públicos com bolsistas e parcerias diversas.

Bourne (2016) alerta que a gestão de *stakeholders,* incluindo colaboradores internos e externos, requer uma abordagem sistemática, com canais formais de escuta ativa, mediação e resolução de controvérsias. A ausência de procedimentos definidos pode levar ao acúmulo de tensões latentes, comprometendo a coesão da equipe e a continuidade dos projetos.

Semelhantemente, Bouer e Carvalho (2005) destacam que a maturidade na gestão de projetos públicos está diretamente associada à implantação de mecanismos organizacionais preventivos de conflito, que incluem não apenas estruturas formais de mediação, mas também políticas claras de convivência, responsabilização e *feedback* estruturado.

Targino (2025) reforça essa perspectiva ao argumentar que projetos bem-sucedidos em ambientes públicos são aqueles capazes de consolidar culturas organizacionais baseadas na cooperação, na escuta empática e na *accountability* horizontal, exigindo o desenvolvimento de normativas internas, protocolos de relacionamento e treinamentos em resolução colaborativa de conflitos.

No caso do CECAMPE/Nordeste, a convivência harmoniosa relatada nos dados empíricos representa um ativo importante, mas deve ser consolidada e ampliada por meio da criação de políticas de convivência e de canais institucionais de escuta e mediação. Essa estrutura fortaleceria a capacidade da organização de lidar com eventuais impasses de forma justa, transparente e

consistente, mesmo em situações de mudança de equipe, pressão institucional ou aumento de complexidade dos projetos.

Por fim, os resultados indicam que a eficácia das ações não reside na adoção literal de *frameworks*, mas na capacidade institucional de adaptação crítica e na construção contínua de uma cultura de gestão reflexiva, como defendem Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009).

5 Considerações finais

A análise das práticas de gestão de projetos implementadas pelo CECAMPE/Nordeste revelou um conjunto de estratégias eficazes que têm contribuído significativamente para o fortalecimento da execução de programas educacionais no setor público. Destacam-se, entre essas estratégias, a adoção de metodologias ágeis, o incentivo ao trabalho colaborativo, a estruturação da comunicação interna e o uso sistemático de mecanismos de monitoramento contínuo. À luz das diretrizes do PMBOK, observou-se que áreas como integração, escopo, cronograma e comunicação apresentam níveis elevados de maturidade, enquanto aspectos como gestão de riscos, avaliação contínua da qualidade e padronização de ferramentas ainda demandam avanços para maior efetividade.

O estudo oferece uma contribuição relevante tanto para o campo acadêmico quanto para instituições públicas, ao apresentar um exemplo concreto, adaptável e potencialmente replicável de gestão eficiente alinhada às especificidades do contexto educacional. Embora limitados pela natureza do estudo de caso único e pela abordagem qualitativa, os achados fornecem subsídios valiosos para futuras pesquisas e para o aprimoramento de práticas institucionais.

Em síntese, a experiência do CECAMPE/Nordeste evidencia que a articulação entre planejamento estruturado, metodologias flexíveis e gestão colaborativa constitui um fator decisivo para o sucesso de projetos educacionais em ambientes públicos complexos. Em contextos caracterizados por grande diversidade de perfis profissionais, multiplicidade de atribuições e elevado fluxo de informações, as habilidades interpessoais dos gestores emergem como elementos centrais para fomentar a cooperação entre equipes e promover a socialização responsável das ações. Nesse cenário, a mediação eficaz da informação torna-se não apenas desejável, mas essencial para garantir a fluidez dos processos e a transparência na tomada de decisões.

Referências

Abrantes, R., & Figueiredo, J. (2013). Preparing project-based organizations for change. *Procedia Technology, 9*, 757–766. https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.084

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. https://agilemanifesto.org/. Acessado em 21 jan. 2025.

Besner, C., & Hobbs, B. (2008). Project management practice, generic or contextual: A reality check. *Project Management Journal*, 39 (1), 16–33. https://doi.org/10.1002/pmj.20033 .

Blaskovics, B., Csepregi, A., & Deák, C. (2023). Agile project governance in the public sector: Challenges and frameworks. *Project Management Journal*, 54(2), 112–127. https://doi.org/10.1177/87569728221123391 .

Bouer, R., & Carvalho, M. M. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade na gestão de projetos? *Revista Produção*, 15 (3), 347–361. https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000300006.

Bourne, L. (2016). *Stakeholder relationship management: a maturity model for organisational implementation*. Routledge.

Braun, V., & Clarke, V. (n.d.). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, n 3, p. 77–101, 2006.

Caoduro, N. P., de Paula Fernandes, D., Junior, R. O. G., Cassiano, D. A., & Alves, A. (2025). Análise econômica de projeto em instituição pública de ensino superior. *Revista de Gestão e Projetos*, *16*(1), 124–153.

Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2007). *Project Management: Strategic Design and Implementation* (5th ed.). McGraw-Hill.

Cooke-Davies, T. J., Crawford, L. H., & Lechler, T. G. (2009). Project Management Systems: Moving Project Management from an Operational to a Strategic Discipline. *Project Management Journal*, *40*(1), 110–123. https://doi.org/10.1002/pmj.20106

Crawford, L., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73–87. https://doi.org/10.1002/pmj.20107 .

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Managing for quality and performance excellence* (9th ed.). Cengage Learning.

Fernandes, B. D. A., & Américo, B. L. (2025). PMO as a service: A competence analysis through the francophone lens. *Revista de Gestão e Projetos*, 16(1), 65–94. https://doi.org/10.5585/2025.27968 .

Freitas, R. G., & Davel, E. P. B. (2025). Gestão de projetos culturais: A criatividade plural como prática de gestão. *Revista de Gestão e Projetos*, 16(1), 41–64. https://doi.org/10.5585/2025.27438 .

Gonzalez, R. V. D. (2025). O impacto da capacidade inventiva, capacidade de dessorção e capacidade de absorção sobre a performance de projeto. *Revista de Gestão e Projetos*, *16*(2), 248–281. https://doi.org/10.5585/2025.28120

Hernández Montecino, R., Jiménez Vásquez, C., Hurtado-Almonacid, J., Ossandón Madrigal, B., & Landeros Díaz, C. (2025). Aprendizaje basado en proyectos en el área de gestión de proyectos sociales en la formación de terapeutas ocupacionales chilenos. *Revista de Gestão e Projetos*, 16(1), 13–40. https://doi.org/10.5585/2025.27569 .

Highsmith, J. (2009). *Agile project management: creating innovative products*. Pearson Education.

Ismail, A. M., Gomes, L. L., & Pinto, C. D. L. B. (2025). Potencial Value Level: proposta de escala de valor aplicada em projetos de PD&I em safety innovation com múltiplos decisores. *Revista De Gestão E Projetos*, *16*(2), 308–339. https://doi.org/10.5585/2025.28281.

Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services*. Simon and Schuster.

Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.

Le Boterf, G. (2003). Desenvolvendo a competência dos profissionais (3ª ed.). Artmed.

Lincoln, Yvonna S., and Egon G. Guba. *Naturalistic Inquiry. Beverly Hills, Calif*. Sage Publications, 1985. Reason, Peter, and John Rowan.

Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel Jr, S. J. (2017). *Project management: A strategic managerial approach*. John Wiley & Sons.

Missiaggia, G. P., *et al.* (2025). Aplicação do guia PMBOK em empresas rurais: estratégias para otimização da gestão de projetos e gestão com pessoas. *Revista Foco*, 18(4), e8255. https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n4-168.

Munkvold, B. E. (2002). *Implementing collaboration technologies in industry: Case examples and lessons learned*. Springer Science & Business Media.

Nutt, P. C. (2003). *Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles*. Berrett-Koehler Publishers.

Oliveira, K. M. D. M. (2025). *Gestão de projetos sob a perspectiva das áreas de conhecimento do PMBOK: Estratégias para monitorar a eficiência e controlar a rentabilidade de projetos ambientais*. Trabalho de Conclusão de Curso. UFRN.

Pasquali, L. *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Patah, L. A., & Carvalho, M. M. D. (2009). Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. *Gestão & Produção*, 16, 301–312.

Pinto, J. K. (2010). *Project management: Achieving competitive advantage* (2nd ed.). Pearson Education.

PMI – Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK® guide) (6th ed.). PMI.

PMI – Project Management Institute. (2021). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) (7ª ed.)*. Newtown Square, PA: GlobalStandard.

Podymova, L., *et al.* (2020). Project management is a technology for managing a modern educational organization. *SHS Web of Conferences*, 79, 03006. https://doi.org/10.1051/shsconf/20207903006 .

Project Management Institute. (2021, July). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide)–Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute.

Ribetti, D., & Rodrigues, I. (2021). Gestão adaptativa de projetos: um levantamento dos artefatos mais utilizados para gerenciar o escopo do projeto. *Gestão e Projetos: GeP*, 12 (1), 95–122.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia da pesquisa*. (3ª ed.). McGraw-Hill.

Santos, J. (2021). Management of public–private R&D projects in higher education: Key trends and issues. Perspectives: *Policy and Practice in Higher Education*, 25, 106–112. https://doi.org/10.1080/13603108.2021.1894616 .

Sebuske, E. O., Frogeri, R. F., & Piurcosky, F. P. (2025). Factors influencing the success or failure of Information Technology projects. *Revista de Gestão e Projetos*, *16*(2), 222-247.

Sena, J. C. R., Morano, R. S., & Roland, I. S. J. (2025). Indicadores de desempenho: A chave para a excelência em projetos de PD&I em unidades EMBRAPII. *Revista de Gestão e Projetos*, 16(1), 95–123. https://doi.org/10.5585/2025.27648 .

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business Press.

Silva Junior, A. S., Ferreira, I. N. C., & Salcedo, D. A. (2019). Da gestão tradicional para a cultura de gestão de projetos em bibliotecas: O caso das instituições de ensino superior do Recife. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 15(2), 427–447.

Simas, M. A. F., & Chaves, M. S. (2025). Desafios da Comunicação Digital em equipes ágeis: uma proposta de Framework. *Revista De Gestão E Projetos*, *16*(2), 340–372. https://doi.org/10.5585/2025.28572.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Targino, B. T. (2025). *Elaboração da estrutura analítica do projeto (EAP) com ênfase nas diretrizes do guia PMBOK: Estudo de caso em uma distribuidora no estado da Paraíba* (Monografia de graduação). Instituto Federal de Paraíba (IFPB).

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project management journal*, *36*(2), 49–61.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman Editora.