

UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO MEMORANDO ELETRÔNICO NA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPEP DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL

Monique Silva de Godoi Martins¹
Lívia Cunha da Silva Monte²
Katianne de Lima³
Waldemar Antônio da Rocha de Souza⁴
Renato Luiz Pinto de Miranda⁵

Resumo: Solução para comunicação entre setores já utilizada em algumas Instituições de Ensino Superior (IES), o Memorando Eletrônico foi implantado na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) em 1º de fevereiro de 2017, como uma alternativa para otimizar os processos administrativos relativos a comunicação interna da instituição eletronicamente. O presente artigo buscou organizar um projeto público para analisar a implantação do Memorando Eletrônico na Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PROPEP/UFAL) utilizando ferramentas de Gerenciamento de Projetos para a construção do diagnóstico atual e apresentação de um conjunto de medidas de aperfeiçoamento para dinamizar o uso da ferramenta. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de cunho qualitativo e caráter exploratório e descritivo, com análise bibliográfica e documental para construção do embasamento teórico. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, composto por 18 (dezoito) perguntas, aos servidores, estagiários/bolsistas e terceirizadas lotados na PROPEP. Como resultado, foi elaborado um relatório apontando as 16 (dezesesseis) barreiras que impedem a utilização do Memorando Eletrônico de forma efetiva, relatadas pelos entrevistados, e um conjunto de 07 (sete) possíveis soluções para os problemas identificados.

Palavras-chave: Projetos públicos; Inovação na comunicação institucional; Memorando Eletrônico.

Abstract: Solutions for communication between sectors already used in some Higher Education Institutions (IES), the Electronic Memorandum was implemented at the Federal University of Alagoas (UFAL) on February 1, 2017, as an alternative to optimize the administrative processes related to internal communication of the institution electronically. This article sought to organize a public project to analyze the implementation of the Electronic Memo in the Research and Postgraduate Pro-rectory (PROPEP/UFAL) using Project Management tools to construct the current diagnosis and present a set of measures of the use of the tool. The research is characterized as a case study of qualitative character and exploratory and descriptive character, with bibliographical and documentary analysis for the construction of the theoretical foundation. Data collection was performed through the application of a structured questionnaire, composed of 18 (eighteen) questions, to the servers, trainees/scholarship holders and outsourced employees who were full of PROPEP. As a result, a report was prepared to outline the 16 (sixteen) barriers that prevent the use of the Electronic Memo in an effective way, reported by the interviewees, and a set of 07 (seven) possible solutions to the problems identified.

Keywords: Public projects; Innovation in communication; Electronic Memo.

¹ Mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP

² Mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP

³ Mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP

⁴ Doutor em Ciências (Economia Aplicada) pela Universidade de São Paulo

⁵ Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, com estágio doutoral sanduíche pela Universidad Complutense de Madrid - UCM, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA, graduado em Direito pela Universidade Católica de Salvador.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Xavier e Dias (2002), a busca por mecanismos que atuem na melhoria das disfunções do modelo burocrático atual consiste numa abordagem de grande importância para a Administração Pública. Segundo o autor, características peculiares às organizações públicas como apego às regras e rotinas e resistência à mudança, podem dificultar processos de mudança e de implantação de inovações na organização do trabalho. O desenvolvimento de ferramentas que auxiliem no processo de planejamento e implementação de novos procedimentos pode ajudar na diminuição de resistência por parte dos usuários.

A partir desta explanação, considerando a inexistência na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) de um projeto público que objetive a implantação e análise de uma nova ferramenta de trabalho, este estudo pretende responder o seguinte problema: qual a estrutura necessária para o desenvolvimento de um projeto que vise analisar a implantação do Memorando Eletrônico como ferramenta de comunicação interna num setor da UFAL?

Este projeto público torna-se relevante para a UFAL uma vez que, durante a análise documental e entrevistas com integrantes da equipe que atuou na implantação do Memorando Eletrônico na instituição, não foram encontrados registros de utilização de procedimentos estruturados para a formulação de um projeto que auxiliasse na mensuração e análise de fatores que pudessem impactar na implementação e utilização da ferramenta.

Desse modo, objetiva-se organizar um projeto público para analisar a implantação do Memorando Eletrônico na Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PROPEP/UFAL) utilizando ferramentas de Gerenciamento de Projetos para a construção do diagnóstico atual e apresentação de um conjunto de medidas de aperfeiçoamento para dinamizar o uso da ferramenta. Especificamente, objetiva-se: i. definir a contextualização do projeto público, identificando os elementos estratégicos e definidores; ii. aplicar os parâmetros do Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001), organizando o projeto público para analisar a usabilidade do Memorando Eletrônico na PROPEP/UFAL. Para a construção do diagnóstico da usabilidade da ferramenta no setor, buscou-se estudar o processo de implantação do Memorando Eletrônico na UFAL e levantar os principais problemas quanto

à utilização da ferramenta na PROPEP/UFAL. Através da análise dos dados obtidos, foram propostas algumas oportunidades de aperfeiçoamento da usabilidade da ferramenta, com base nas entrevistas realizadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gerenciamento de Projetos Públicos

A literatura sobre projetos públicos é extensa, porém, especificamente as pesquisas sobre projetos públicos que tratem da organização de estruturas, utilizando ferramentas de Gerenciamento de Projetos, para implementação e análise de inovações nos procedimentos de trabalho de órgãos públicos, precisam de maior aprofundamento.

Para o Portal da Educação (2013), o que difere um projeto público de um privado/convencional é o fato de o primeiro beneficiar toda a população, enquanto no segundo os maiores beneficiários são as empresas.

Ferramentas de Gerenciamento de Projetos podem ser aplicadas em quaisquer áreas de conhecimento e atuam na melhoria da eficiência e eficácia dos projetos voltados para a gestão pública. Para que o gerenciamento de um projeto público seja eficaz, torna-se fundamental aplicar os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas que possam sustentar o atendimento aos seus requisitos. (PMI, 2001).

De acordo com Rorato e Dias (2011), muitas das boas práticas de gestão implementadas nas organizações privadas estão sendo adotadas pelas instituições públicas, destacando-se o Gerenciamento de Projetos, que vem estruturar e organizar o planejamento de incorporações de novas tecnologias e modalidades de trabalho.

2.2. Comunicação e Gestão Documental nas Instituições de Ensino Superior (IES)

Organizações públicas e privadas são constituídas por um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas, além de documentos que necessitam ser tratados e armazenados de forma correta. (TORQUATO, 2009).

Nas IES os diversos meios de comunicação interna (entre setores e unidades acadêmicas) possuem subdivisões hierárquicas dependentes dos níveis, podendo ser ascendente, descendente e horizontal, com formatos adequados para cada um deles. (DIETRICH, RAMOS e MAY, 2015).

Em relação aos documentos, Oliveira (2014) destaca que constituem um elemento fundamental em qualquer organização, pelo fato de registrar as informações, decisões e atividades por ela executada. Porém, faz-se necessária uma gestão adequada visando evitar duplicidades, má utilização de espaços e custos desnecessários com o armazenamento.

2.2.1. Legislação Regulamentar da Comunicação e Gestão Documental nas IES

A comunicação interna e gestão documental nas IES são regidas por um conjunto de leis e decretos, destacando-se o que se apresenta abaixo. Além disso, cada instituição dispõe de portarias para instituir e efetivar a usabilidade de ferramentas que facilitem o processo de comunicação interna.

- **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015:** Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991:** Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências;
- **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011:** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

O Decreto nº 4.915 de 12 de dezembro de 2003 define Gestão Documental como “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos, em fase corrente e intermediária, independente

do suporte, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”.

Diante deste contexto, Fantini (2001) ressalta que muitos órgãos vêm buscando implantar soluções informatizadas para a gestão de seus documentos, visando atender aos requisitos regulamentares. Há diversas ferramentas e *softwares* que podem auxiliar no atendimento deste propósito.

O Artigo 1º da Lei 8.159 de 8 de janeiro de 1991 enfatiza que “É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.”

Destarte, foi criado, em 2003, o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo da Administração Pública Federal (SIGA), que compreende as atividades de gestão de documentos no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF). (OLIVEIRA, L., 2016).

Um dos módulos presentes no SIGA para a gestão de documentos é o Memorando Eletrônico, visando estabelecer a comunicação entre os diversos setores/unidades de um mesmo órgão público.

3. METODOLOGIA E DADOS

A pesquisa objetiva organizar um projeto público para analisar a usabilidade do Memorando Eletrônico na PROPEP/UFAL utilizando ferramentas de Gerenciamento de Projetos para a construção do diagnóstico atual e apresentação de um conjunto de medidas de aperfeiçoamento para dinamizar o uso da ferramenta. Assim, classifica-se como exploratória, quanto aos objetivos, estudo de caso, quanto aos procedimentos e qualitativa na abordagem da questão de pesquisa.

Em particular, foram aplicadas as etapas do Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001), para definir as etapas do projeto público, sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1- Etapas de gerenciamento do projeto público

Etapa	Definição
1. Contexto	Relação de circunstâncias que levaram à construção do projeto.
2. Processos	Conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes.
3. Gerenciamento	É a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos Consiste em definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de gerenciamento do projeto abrangente.
4. Escopo	Descrição detalhada do projeto (trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas) e do produto (características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado).
5. Tempo	Inclui o planejamento do gerenciamento do cronograma, a definição, sequência, estimativa de recursos e duração das atividades, e o desenvolvimento e controle do cronograma.
6. Custos	Desenvolvimento de uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto, incluindo sua conclusão.
7. Qualidade	Consiste no grau em que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos de um projeto. Inclui orientações e instruções sobre como a qualidade será gerenciada e validada ao longo de todo o projeto
8. Recursos humanos	Equipe do projeto, que consiste das pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto.
9. Comunicações	Disposição das informações planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas e monitoradas do projeto de maneira oportuna e apropriada.
10. Riscos	Consistem em eventos ou condições incertas que, caso ocorram, provocarão um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, tais como escopo, cronograma, custo e qualidade.
11. Aquisições	Refere-se a compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
12. Partes interessadas	São as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto. Incluem todos os membros da equipe do projeto, assim como todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização.
13. Monitoramento e controle	Consiste em acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto; identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano; e iniciar as respectivas mudanças.

Fonte: Adaptado de Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001).

É importante ressaltar que, das etapas para o Gerenciamento de um Projeto Público discriminadas no Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001), Custos e Aquisições não foram executadas em relação ao Memorando Eletrônico, uma vez que esta ferramenta integra o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC, responsável pela informatização e o fluxo dos processos e documentos eletrônicos, que, por sua vez, faz parte do Sistema Institucional Integrado de Gestão – SIG, infraestrutura de processos e documentos administrativos eletrônicos em uso na UFAL. Assim, esta

ferramenta foi adaptada para a realidade da instituição, mas não houve necessidade de orçamento exclusivo para sua utilização. (UFAL, 2017).

3.1. Dados e amostragem

No desenvolvimento do projeto proposto, aplicaram-se as etapas apontadas no Quadro 1, exceto custos e aquisições, por não ter sido identificada necessidade neste momento. Para a coleta de informações, foi aplicado um questionário estruturado, no período de 31/07 a 07/08/2017, composto por 18 perguntas, sendo 15 fechadas e 03 abertas. O setor foco da pesquisa foi a PROPEP/UFAL, contando com 14 servidores e 23 bolsistas/estagiários em sua estrutura, que compuseram o público-alvo para coleta de dados do projeto. Destes, 13 servidores e 18 bolsistas/técnicos responderam o questionário. Os demais não foram encontrados durante o período de aplicação do instrumento. A amostragem classifica-se como não-probabilística, por acessibilidade e conveniência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, registraram-se os resultados da aplicação das etapas do Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001), para definir as etapas do projeto público, sintetizadas no Quadro 2:

Contexto: Solução para comunicação interna já utilizada em algumas IES, o Memorando Eletrônico foi implantado na UFAL como uma alternativa para otimizar os processos administrativos da instituição, eletronicamente. Assim, este projeto almeja estruturar as fases necessárias para analisar a usabilidade do Memorando Eletrônico na Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação – PROPEP/UFAL, utilizando ferramentas de Gerenciamento de Projetos, focando a comunicação entre esta e os demais setores interligados, no intuito de identificar os problemas quanto à usabilidade e traçar possíveis soluções.

Processos: Os processos necessários para o desenvolvimento do projeto público foram distribuídos em 10 (dez) áreas de conhecimento, conforme pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Processos envolvidos no desenvolvimento do Projeto Público

Área de Conhecimento	Processos
1. Integração	Carta de Abertura do Projeto (interagir com as partes interessadas para construir apoio e identificar oposições importantes para o planejamento e escopo do projeto). Desenvolver o planejamento do projeto. Gerenciamento do projeto e dos processos, monitorando os elementos/etapas conforme realização. A cada alteração, deve ser realizado Controle Integrado de Mudanças (CIM), que descreve a mudança no formulário de Solicitação de Mudanças, submete à avaliação do Comitê de Controle de Mudanças (CCM), que avaliará o impacto em todos os parâmetros do projeto, garantindo assim sua integração. Após este passo, o projeto deve ser replanejado.
2. Escopo	A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o escopo serão definidos na “Declaração de Escopo”, que devem ser aprovados formalmente pelo gestor. Quaisquer alterações serão registradas no CIM e o gestor deverá validar cada entrega.
3. Tempo	O cronograma do projeto será estipulado em conjunto com o gestor do projeto, levando em consideração pesquisas quanto à sequência de cada etapa e o tempo para finalização do projeto. Possíveis atrasos devem ser registrados no Controle Integrado de Mudanças (CIM), caso contrário, citar seu motivo e o plano de correção no relatório de <i>status</i> . O cronograma será atualizado diariamente, registrando-se a execução das atividades e replanejando as datas conforme necessário. Alterações de linha de base requerem o CIM.
4. Custo	Sem custos diretos e/ou indiretos, uma vez que o Memorando Eletrônico em si faz parte do SIPAC (conforme descrito na Metodologia). Todos os testes e implantação já estavam inclusos na aquisição do sistema maior.
5. Qualidade	A garantia da qualidade se traduzirá em ações no cronograma, provenientes da mitigação de riscos de qualidade. O controle será efetuado a cada entrega, observando-se os Critérios de Qualidade e acompanhando a correção de quaisquer desvios até sua finalização e aceite.
6. Recursos Humanos	Observar as competências individuais, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes, de modo a extrair a máxima potencialidade de cada recurso. Se necessário, seções de treinamento, <i>coach</i> e <i>peer view</i> devem ser aplicadas para aumentar o nível de competência da equipe.
7. Comunicação	Examinar semanalmente a lista de <i>stakeholders</i> , suas expectativas e posicionamento e adotar ações de interferência.
8. Riscos	Os riscos serão elencados na “Planilha de Riscos”, utilizando-se <i>brainstorm</i> e <i>checklist</i> como técnica. Serão analisados qualitativamente. Ações de contenção e contingência serão descritas na “Planilha de Riscos” e o controle será semanal, podendo-se reduzir os intervalos de análise conforme necessidade.
9. Aquisição	O Projeto não necessitará de aquisições
10. Partes Interessadas	Identificar, analisar e mapear os <i>stakeholders</i> e criar ações de gestão de relacionamento com eles, buscando atender suas expectativas, demandas e solucionar os problemas.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados do projeto.

Gerenciamento: As fases do projeto e suas entregas encontram-se no Quadro 3:

Quadro 3 - Fases do Gerenciamento do Projeto Público

Fases	Principais Entregas
Iniciação	Termo de Abertura
Planejamento	A carta do projeto; A Estrutura Analítica do Projeto (EAP); O cronograma; Os planos de gestão de riscos; De comunicação; De gestão da qualidade; De gestão de recursos humanos; Coleta de dados: Entrevistas; Tabulação dos dados coletados; Divulgação dos resultados; Entrega do Projeto; Termo de Encerramento.
Execução	Realização de estudo de caso sobre a usabilidade da ferramenta de Memorando Eletrônico
Controle/ Monitoramento	Verificação das etapas.
Conclusão	Projeto de intervenção com soluções aplicáveis para cada problema identificado; Documentar os resultados e criar os arquivos do projeto.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados do projeto.

Escopo: O Escopo do projeto público para análise do Memorando Eletrônico incluiu 12 (doze) objetivos a serem alcançados, devendo obedecer às suas especificações e restrições: Construção do Termo de Abertura do projeto; Definição das responsabilidades e autoridades de cada membro da equipe; Construção do cronograma de atividades; Construção da análise de riscos; Realização das Pesquisas bibliográfica e documental; Definição de público alvo para realização de entrevista; Elaboração de questionário; Realização da coleta de dados: Entrevistas; Tabulação dos dados coletados; Divulgação dos resultados; Realização da entrega do Projeto; e Assinatura do Termo de Encerramento.

Tempo: O tempo previsto para a entrega do projeto foi de 2 (dois) meses, de acordo com as atividades necessárias e com a determinação do vencimento de cada etapa. No Quadro 4 são apresentadas as etapas e datas de entrega do projeto público:

Quadro 4 - Fases do Gerenciamento do Projeto Público

Etapas do Projeto	Datas de Vencimento
Elaboração do Termo de Abertura do Projeto	30/04/17
Registro das partes interessadas	08/05/17
Planejamento do Projeto	12/05/17
Definição do público-alvo para realização das entrevistas	29/05/17
Elaboração do questionário	14/07/17
Construção da análise de riscos	30/05/17
Definição das responsabilidades e autoridades de cada membro da equipe	30/05/17
Construção do cronograma de atividades	23/06/17
Elaboração do questionário	14/07/17
Apresentação do projeto a PROPEP e Vice-Reitor da UFAL	14/07/17
Assinatura da carta do projeto	14/07/17
Realização das pesquisas bibliográfica e documental	21/07/17
Realização da coleta de dados: Entrevistas	07/08/17
Tabulação dos dados	07/08/17
Construção das soluções	08/08/17
Apresentação dos resultados às partes interessadas	10/08/17
Entrega do projeto	18/08/17
Assinar o Termo de Encerramento do Projeto	18/08/17

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados do projeto.

Qualidade: Todos os produtos ou entregas, que não estejam de acordo com a declaração de escopo deverão ser tratados com a adoção de medidas corretivas no plano de gerenciamento de qualidade.

• **Abordagem da Melhoria Contínua da Qualidade:** O processo de melhoria contínua será baseado no ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Os processos serão revisitados e monitorados a fim de garantir sua eficiência e evitar desvios das metas estipuladas. O ciclo PDCA consiste em quatro fases, conforme a seguir:

- ✓ Plan (Planejamento) – responsável por estabelecer metas e objetivos a serem alcançados e padronização dos procedimentos que serão utilizados;
- ✓ Do (Execução) – fase de implementação do planejamento, momento dedicado à coleta dos dados, que serão avaliados posteriormente na fase de verificação;
- ✓ Check (Verificação) – responsável por verificar se a meta planejada foi devidamente alcançada.
- ✓ Act (Ação corretiva) – consiste em buscar as causas, prevenir efeitos indesejados e adotar padrões de processos que apoiarão as próximas etapas do projeto.

Recursos humanos: O Quadro 5 apresenta as informações referentes a aquisição e liberação de pessoal para atuação no projeto:

Quadro 5 - Aquisição e liberação de pessoal para o Projeto Público

Aquisição de Pessoal	Liberação de Pessoal
Os servidores que fazem parte do projeto foram agregados por meio de convite feito pelos consultores. Os consultores (alunos de mestrado do PROFIAP/UFAL) foram vinculados ao projeto para compor parte da nota da disciplina de Gestão de Projetos Públicos.	Os servidores que atualmente fazem parte do projeto serão desvinculados após sua finalização. Os consultores (alunos de mestrado do PROFIAP/UFAL) serão desvinculados do projeto após a entrega do mesmo.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados do projeto.

- **Recompensas e Reconhecimento:** Os servidores públicos federais recebem retribuição pecuniária pelo exercício do cargo público, com valor fixado em lei. (Art. 40, Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990).

Comunicações: Os principais tipos de comunicação utilizados durante o Projeto Público estão elencados no Quadro 6:

Quadro 6 - Comunicação utilizada durante o Projeto Público

Tipo de Comunicação	Partes Interessadas	Informação	Método	Periodicidade	Remetente
Reunião de planejamento do projeto	Gerente do projeto e consultoras	Apresentação formal do projeto, onde serão estabelecidas as principais diretrizes e envolvidos no projeto	Presencial	Uma vez	Gerente do projeto
Reunião de acompanhamento do projeto (<i>follow up meeting</i>)	Gerente do projeto e consultoras	Apresentação do desenvolvimento do projeto	Presencial	Quando necessário	Gerente do projeto
Comunicação via <i>E-mail</i>	Todas as partes interessadas	Proporcionar a comunicação entre os envolvidos no projeto	<i>E-mail</i>	Quando necessário	Todas as partes interessadas
Reunião de encerramento do projeto (<i>end up meeting</i>)	Todas as partes interessadas	Formalizar a finalização do projeto	Presencial	Uma vez	Todas as partes interessadas

Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados do projeto.

Riscos: Foram utilizadas as técnicas *brainstorming* e *checklist* para identificar os riscos no início e durante o andamento do projeto, além de que, sempre que foi necessário, houve a revisão dos riscos identificados. O Quadro 7 apresenta os riscos identificados para o projeto:

Quadro 7- Riscos do Projeto Público

ID	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Pontuação	Resposta
01	Surgimento de custos no decorrer e/ou final do projeto	Média	Muito alto	Média- muito alto	Mitigar, verificando disponibilidade com o setor financeiro
02	Identificar algum problema cuja solução não seja aplicável	Média	Alto	Média- alto	Verificar outros meios junto a administração do sistema
03	Atraso na realização das entregas	Média	Médio	Média- médio	Reestruturar cronograma adequando as etapas
04	Baixo retorno em relação às entrevistas	Baixa	Alto	Baixa- alto	Verificar meios para aumentar a coleta de dados

Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados do projeto.

Partes interessadas: As Partes Interessadas estão dispostas no Quadro 8:

Quadro 8 - Partes Interessadas do Projeto Público

Partes Interessadas
Vice-reitor da UFAL
Coordenador de Planejamento, Avaliação e Informação - CPAI/PROGINST/UFAL
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Arquivista do Protocolo Geral da Ufal
Núcleo de Tecnologia da Informação – NTI/UFAL
Gerência de Capacitação – GC/CDP/PROGEP/UFAL
Demais Pró-Reitorias
Unidades Acadêmicas
Demais Órgãos de Apoio
Consultoras

Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados do projeto.

Monitoramento e controle: A medição e análise do desempenho do projeto objetivando identificar as variações no plano de gerenciamento do projeto foram realizadas, e os dados expostos no Quadro 9:

Quadro 9 - Monitoramento e Controle do Projeto Público

Resultado Planejado	Resultado Atual	Varição
Elaborar o Termo de Abertura do projeto	Projeto elaborado em 24/04/17	Não houve variação
Registrar as partes interessadas	Registro realizado em 08/05/17	Não houve variação
Planejar o projeto	Planejamento elaborado em 12/05/17	Não houve variação
Definir o público-alvo para realização das entrevistas	Público-alvo definido em 29/05/2017	Não houve variação
Construir a análise de riscos	Análise de riscos construída em 30/05/17	Não houve variação
Definir as responsabilidades e autoridades de cada membro da equipe	Responsabilidades e autoridades dos membros definidas em 30/05/2017	Não houve variação
Construir o cronograma de atividades	Cronograma construído em 23/06/17	Não houve variação
Elaborar questionário	Questionário elaborado em 14/07/17	Não houve variação
Apresentar o projeto a PROPEP e Reitor/Vice-reitor da Ufal	Projeto apresentado a PROPEP e Vice-reitor em 14/07/2017	Não houve variação
Assinar a Carta do Projeto	Assinaturas coletadas em 14/07/17	Não houve variação
Realizar as pesquisas bibliográfica e documental	Pesquisas finalizadas em 21/07/17	Não houve variação
Realizar coleta de dados: Entrevistas	Entrevistas finalizadas em 07/08/2017	Não houve variação
Tabular os dados coletados	Dados tabulados em 07/08/2017	Não houve variação
Construir soluções	Soluções construídas em 08/08/2017	Não houve variação
Apresentar resultados às partes interessadas	Resultados apresentados em 10/08/2017	Não houve variação
Realizar a entrega do Projeto	Entrega do projeto realizada em 18/08/2017	Não houve variação

Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados do projeto.

Barreiras de utilização e Sugestões de aperfeiçoamento do Memorando Eletrônico:

O Quadro 10 apresenta o diagnóstico atual da usabilidade do Memorando Eletrônico na PROPEP/UFAL, obtido através das entrevistas com os servidores do setor:

Quadro 10 - Barreiras de utilização e Sugestões de aperfeiçoamento do Memorando Eletrônico

Problemas/Barreiras identificadas	Propostas de Aperfeiçoamento
<ol style="list-style-type: none"> 1. Repetição de setores na árvore da instituição cadastrada no sistema¹; 2. Alguns setores não estão cadastrados no sistema¹; 3. Setores importantes sem responsáveis cadastrados para recebimento/autenticação de memorando eletrônico¹; 4. Servidores de vários setores (da unidade/pró-reitoria) cadastrados no setor maior, acabam recebendo Memorandos que não são de seu interesse e/ou endereçados aos mesmos¹; 5. Centralização na autenticação do memorando em comparação com o processo físico²; 6. Quando um memorando é atendido, as demais pessoas autorizadas a recebê-lo não ficam sabendo dessa informação automaticamente³; 7. Chefes/Coordenadores de pós-graduação têm chefia, mas não têm autoridade para autenticar⁴; 8. Falta a inclusão de alguns chefes na unidade/setor⁴; 9. Falta de acesso (autenticação) para servidores (apenas alguns têm acesso), bolsistas e estagiários⁴; 10. Em alguns casos, o sistema duplica um mesmo memorando na lista de enviados (mesmo assunto e numeração) ⁵; 11. Ao listar os memorandos enviados, a numeração aparece confusa (não segue a ordem numérica) ⁵; 12. Dificuldade de interpretar a numeração gerada e localização do memorando eletrônico⁵; 13. Falta de atalho para encaminhar e/ou responder a vários setores⁶; 14. Resistência na utilização do memorando eletrônico⁷; 15. Insistência na impressão de memorando físico⁷; 16. Dificuldade para distinguir quando usar processo e quando usar memorando⁷. 	<p>* ¹ Mapear os setores/unidades da UFAL / Atualizar árvore institucional: Ocorre a repetição de alguns setores no campo “destinatários”, porém apenas um possui responsáveis cadastrados para recebimento do Memorando.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deixar visível apenas os setores que possuem responsáveis (no caso de duplicação). - Solicitar às unidades/setores os subsetores integrantes e os responsáveis pelo recebimento e autenticação, respectivamente, do Memorando Eletrônico. - Realizar novos treinamentos, principalmente após o retorno das unidades, quanto aos novos usuários da ferramenta. Estes seriam o público-alvo principal. <p>* ² Descentralizar a autenticação do memorando eletrônico, a fim de desburocratizar o processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chefes de setores poderiam autenticar o Memorando de seu setor, como ocorria no memorando impresso; - O Diretor da unidade/setor receberia notificação por <i>e-mail</i> sempre que um Memorando fosse encaminhado, após autenticação do chefe do setor, para que o mesmo ficasse ciente do que ocorre. <p>* ³ Estabelecer o envio de mensagem automática aos interessados, indicando a realização de alguma alteração no Memorando, da mesma forma que ocorre no Processo via SIPAC.</p> <p>* ⁴ Definir exatamente quem pode ter acesso à ferramenta, delimitando períodos de renovação de acesso e liberação de módulos específicos, de acordo com o perfil do usuário (Servidor, Estagiário/Bolsista e/ou Terceirizado): No projeto inicial, haveria liberação de acesso a terceirizados e estagiários/bolsistas, uma vez que os mesmos realizavam a atividade quando o Memorando era Impresso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar às unidades/setores os subsetores integrantes e os responsáveis pelo recebimento e autenticação, respectivamente, do Memorando Eletrônico. <p>* ⁵ Revisar as diretrizes do sistema quando a geração automática de numeração e sua apresentação.</p> <p>* ⁶ Incluir no sistema a possibilidade de envio do Memorando Eletrônico para vários setores e/ou “responder a todos”.</p> <p>* ⁷ Realizar ações de conscientização do uso da ferramenta, abordando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferença entre Memorando Eletrônico e Processo Eletrônico; - Vantagens e benefícios do Memorando Eletrônico.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com dados do projeto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto objetivou organizar um projeto público para analisar a usabilidade do Memorando Eletrônico na Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PROPEP/UFAL) utilizando ferramentas de Gerenciamento de Projetos para a construção do diagnóstico atual e apresentação de um conjunto de medidas de aperfeiçoamento para dinamizar o uso da ferramenta. Arrolaram-se como objetivos específicos a definição da contextualização do projeto público, identificando os elementos estratégicos e definidores; e a aplicação dos parâmetros do Guia PMBOK (PMI, 2013) e PMBOK Público (PMI, 2001), para organização do projeto público.

A aplicação dos Processos de Gerenciamento de Projetos possibilitou a construção do diagnóstico atual da usabilidade do Memorando Eletrônico na PROPEP/UFAL. Através da análise dos dados obtidos, foi identificado um conjunto de 16 (dezesesseis) problemas/barreiras que impactam na utilização da ferramenta no setor e foram propostas oportunidades de aperfeiçoamento.

Em relação às limitações do estudo, pode-se considerar a abordagem de apenas um setor da UFAL para coleta de dados, uma vez que o Memorando Eletrônico foi implantado na instituição como um todo, incluindo os *campi* das cidades do interior. Assim, sugere-se expandir a pesquisa para os setores e unidades não estudadas neste momento.

Como proposta de estudos futuros, recomenda-se a realização de um estudo, englobando um maior número de setores, para identificar quais propostas de aperfeiçoamento foram implantadas e quais seus impactos na estrutura de trabalho. Estes dados podem fornecer um novo diagnóstico de avaliação da ferramenta, apontando os progressos e o que ainda precisa de ajuste.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Decreto nº 4.915 de 12 de dezembro de 2003*. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA, da administração pública federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 2003.

_____. *Decreto nº 8.539 de 8 de outubro de 2015*. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2015.

_____. *Lei nº 8.159 de janeiro de 1991*. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília, DF, 1991.

_____. *Lei nº 12.527 de 18 de novembro 2011*. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF, 2011.

DIETRICH, M.; RAMOS, M. C. L.; MAY, P. Influência das tecnologias de informação e comunicação nas instituições de ensino superior e organizações. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA - CIGU*, 15, 2015. *Anais*, Mar Del Plata, Argentina: CIGU, 2015.

FANTINI, S. R. *Aplicação do gerenciamento eletrônico de documentos: estudo de caso de escolha de soluções*. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC.

OLIVEIRA, C. T. O gerenciamento eletrônico de documentos sob a ótica da representação da informação arquivística. *Archeion Online*, João Pessoa, v. 2, n. 1, pp. 23-36, jan./jun. 2014.

OLIVEIRA, L. S. *Gestão eletrônica de documentos na Universidade Federal do Rio de Janeiro: Desafios e oportunidades*. Rio de Janeiro, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social). UFRJ.

PMI. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK 5a. ed.* – EUA : Project Management Institute, 2013.

PMI. *Government Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – 2000 Edition. EUA: Project Management Institute, 2001.

RORATO, R.; DIAS, E. D. Fatores de Risco no Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas. *In: Excelência em Gestão e Tecnologia*, 8., 2011, Resende. Simpósio. *Anais*, Rj: Universidade Federal do Espírito Santo, 2011. pp. 1 - 8.

TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. *In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional*. v.1. São Paulo: Saraiva 2009. pp. 7-28.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). *Memorando Eletrônico / SIPAC – Manual do Usuário*. Maceió: UFAL, 2017. 27p.

XAVIER, R. O.; DIAS, S. M. R. C. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 26, 2002, Salvador, [**ANAIS eletrônicos...**] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

Submetido: 23 de setembro de 2017

Aceito: 01 de dezembro de 2017