

## **Análise da estratégia de gestão das partes interessadas na gestão do espaço físico de universidade paulista**

### **Analysis of the stakeholders management strategy in physical space management of a public university**

DOI:10.34117/bjdv8n5-577

Recebimento dos originais: 21/03/2022

Aceitação para publicação: 29/04/2022

**Paula Regina da Cruz Noia**

Doutora

Instituição: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo

Endereço: Rua do Lago, 876. Butantã, São Paulo - SP, CEP:05508-080

E-mail: paula.noia@usp.br

**Daniel R. Tasé Velázquez**

Mestre em Metrologia pela Universidade de São Paulo (USP)

Instituição: Universidade de São Paulo (USP)

Endereço: Rua Alexandre Herculano, 120, Vila Monteiro, CEP:13418-445, Piracicaba, SP-Brasil

#### **RESUMO**

A universidade paulista objeto de pesquisa é dotada de um vasto patrimônio edificado. Tal ambiente construído é polarizado em todo o território paulista e demanda ações coordenadas em sua gestão. A manutenção deste patrimônio público é realizada por agentes institucionais promotores do planejamento físico, dos projetos, das construções, da manutenção e da operação de todas as edificações e infraestruturas da universidade. A otimização dos processos de gestão de projetos em geral representa uma importante ação enquanto melhoria do uso dos recursos públicos. O controle específico dos processos de tomadas de decisão e das relações entre as partes interessadas pode representar maior eficácia e tranquilidade no ambiente organizacional. Assim, o presente trabalho visa analisar a estratégia de gestão das partes interessadas na gestão do espaço físico da universidade e explorar possibilidades de aperfeiçoamento. Para o desenvolvimento da pesquisa foi aplicada uma abordagem qualitativa com a metodologia de estudo de caso. Resultados apontam conflitos nas partes interessadas internas e externas decorrentes de um mal entendimento das relações internas da universidade entre “cliente” e “projetista”, acarretando uma ilegitimidade do poder de fiscalização interno. Apontou-se também uma falta de clareza sobre as práticas de gestão de projetos e gestão das partes interessadas na instituição, em decorrência de processos decisórios eminentemente políticos. A pesquisa se debruça sobre as últimas questões apontadas, analisando estratégias que representem benefícios à gestão das partes interessadas e aos processos de gestão do espaço físico da universidade como um todo.

**Palavras-chave:** gestão de “stakeholders”, processos decisórios, gestão de projetos, obras públicas, edifícios institucionais.

## ABSTRACT

The public university object of this research is endowed with a vast built heritage. Such a built environment is polarized throughout the territory of São Paulo and demands coordinated management actions. The maintenance of this public property is carried out by institutional agents that promote physical planning, architectural projects, constructions, maintenance and operation of all university buildings and infrastructure. Optimisation of project management processes in general represents an important action while improving the use of public resources. The specific control of decision-making processes and relationships between stakeholders can represent greater efficiency and tranquility in the organizational environment. Thus, this work aims to analyze the management strategy of stakeholders in the management of the university's physical space and explore possibilities for improvement. For the development of the research a qualitative approach was applied with the case study methodology. Results point to conflicts between internal and external stakeholders resulting from a misunderstanding of the university's internal relations between “customer” and “designer”, leading to an illegitimacy of the power of internal inspection. A lack of clarity about project management practices and management of stakeholders in the institution was also pointed out, as a result of eminently political decision-making processes. The research focuses on the last issues raised, in order to analyse strategic solutions that represent benefits to the management of interested parties and to the management processes of the university's physical space as a whole.

**Keywords:** stakeholders management, decision-making processes, project management, public works, institutional buildings.

## 1 INTRODUÇÃO

Carvalho e Rabechini Jr. (2006) afirmam que o gerenciamento de projetos consiste em planejamento, organização, supervisão e controle da totalidade dos aspectos do projeto. Os autores frisam também a importância da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas na gestão de projetos, no intuito de atender as necessidades e/ou expectativas das partes interessadas (stakeholders).

O gerenciamento de projetos certamente vem se destacando no contexto de modelos de administração, se tornando um importante fator para prover velocidade, robustez, consistência e excelência operacional na consecução de projetos (Noro, 2012). O PMBOK (PMI, 2017) sinaliza nove áreas que contribuem para o gerenciamento de projetos, e nota-se que a gestão das partes interessadas (“stakeholders”) vem obtendo notoriedade, com crescentes esforços na área para o desenvolvimento de competências organizacionais (Noro, 2012).

Se antigamente o foco na gestão de projetos estava baseado em dimensões como desenvolvimento e controle de escopo, cronograma e orçamento, atualmente vê-se crescente a preocupação com relacionamento, como com o engajamento das partes

interessadas. Contudo, Brito e Terra (2009) explicaram que a gestão das partes interessadas ainda possui diversas lacunas, configurando um domínio pouco explorado.

Parte interessada pode ser definida como como indivíduo, grupo ou organização que pode impactar, ser impactada ou sentir-se impactada por determinado projeto (Dias, 2016). Tais partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou exercer influência sobre ele. Englobam todos os membros da equipe do projeto e entidades interessadas internas ou externas à empresa que conduz o projeto (PMI, 2017).

Segundo Kretan et al. (2009), qualquer projeto possui um conjunto de entidades ou pessoas com interesses em seus resultados ou que serão influenciados por estes. Dependendo de seus interesses, estes podem assumir uma posição engajada ou contrária a realização de um projeto, podendo até mesmo contribuir para seu insucesso. Segundo o Conselho Nacional do Ministério Público (2014), o bom relacionamento e a boa gestão dos *stakeholders* garante um clima de eficácia e tranquilidade no ambiente organizacional. Por outro lado, a gestão infeliz de apenas uma ou duas partes interessadas pode colocar em risco as metas da organização.

O sucesso ou fracasso de um projeto está relacionado com a percepção dos *stakeholders* sobre o valor criado pelo projeto e a natureza do relacionamento com a equipe do projeto (Bourne e Walker, 2005). De acordo com Muto (2006), dentro do projeto existirão várias escalas de autoridade e responsabilidade para os “*stakeholders*”, possibilitando variações durante o seu ciclo de vida.

A universidade paulista objeto de pesquisa é dotada de um vasto patrimônio edificado o que inclui seus campi e as respectivas Unidades de ensino e pesquisa. Tal ambiente construído é polarizado em todo o território paulista e demanda ações coordenadas em sua gestão. A manutenção de todo este patrimônio público é realizada por determinados agentes institucionais da universidade, promotores do planejamento físico, dos projetos, das construções, da manutenção e da operação de todas as edificações e infraestruturas da universidade. Se destacam como agentes principais a Superintendência do Espaço Físico [SEF], as Prefeituras dos Campi, e até mesmo os próprios órgãos/unidades. Cada um destes possui deveres e competências específicas, porém são solidariamente responsáveis pela qualidade do espaço físico geral (Superintendência do Espaço Físico, 2014).

O contexto de uma universidade de renome representa um caso institucional bastante particular, onde diversas unidades abrigam docentes especialistas em temas como gestão de projetos, gestão do espaço físico, construção civil, projeto de arquitetura

e engenharia, manutenção predial, uso e operação do edifício. Assim, o ambiente construído acadêmico torna-se também palco de atuação de diversos especialistas da área, tornando simples ações voltadas ao planejamento, gestão e manutenção do patrimônio público, delicados procedimentos.

Quando se leva em consideração a crise financeira pela qual a universidade vem enfrentando desde o ano de 2013, o desequilíbrio financeiro, transparecido no Relatório de Gestão 2014-2017 da Universidade, trouxe inúmeros desafios à autonomia universitária, culminando na criação de uma Controladoria Geral e uma Comissão Permanente de Avaliação. Tais órgãos visaram apreciar criticamente a gestão da Universidade, manter interlocução com os órgãos de controle externo (Tribunal de Contas e Ministério Público) e promover um sistema de avaliação de todas as suas missões (Terra, 2019).

Tais medidas certamente impactaram efetivamente em todas as atividades relacionadas às obras públicas. Os planos executivos anuais e quadrienais elaborados subsequentemente reduziram significativamente as ações relacionadas à construção civil nos campus da Universidade. A restrição orçamentaria dificultou ainda mais os processos de gestão do patrimônio construído da universidade. Processos licitatórios já naturalmente intrincados receberam o ônus da crise e tornaram os processos de gestão dos espaços físicos da Universidade particularmente complexos.

A otimização dos processos de gestão de projetos em geral representa uma importante ação enquanto melhoria do uso dos recursos públicos em um cenário de crise financeira. O controle específico dos processos de tomadas de decisão e das relações entre as partes interessadas representa o tema que é explorado neste trabalho. Em um contexto em que o saber acadêmico mundialmente reconhecido se faz presente, uma boa gestão das informações, da tomadas de decisão e sobretudo das partes interessadas representa um considerável domínio sendo o objeto de estudo deste trabalho.

A presente pesquisa parte da necessidade de gerenciar os *stakeholders* que influenciam na gestão de projetos, no contexto de projetos da construção civil na esfera pública, especificamente numa universidade paulista, visando enfatizar a importância da gestão de tais partes interessadas em seus processos decisórios. Conflitos são frequentemente presentes quando deparados com argumentos e posturas divergentes entre a equipe técnico-administrativa e a equipe acadêmica. A rigor, ambos os atores poderiam trabalhar de forma complementar, se houvesse uma maior definição de estratégias de gestão das partes interessadas e de processos decisórios na gestão do espaço físico, objeto

do trabalho. Assim, a presente pesquisa possui como objetivo geral analisar a estratégia de gestão das partes interessadas na gestão do espaço físico da universidade e explorar possibilidades de aperfeiçoamento.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa tem assim seus objetivos focados em duas grandes áreas de concentração:

1. A gestão das partes interessadas (*stakeholders*), principal área de pesquisa;
2. Processos decisórios, área de pesquisa secundária. Ainda que áreas distintas, ambas se complementam para a elaboração de uma análise estratégica. A definição dos objetivos específicos pode ser colocadas a seguir:
3. Mapear as informações pertinentes a área de gestão de projetos na Universidade e suas práticas atuais;
4. Identificação, classificação e análise das partes interessadas - chave na instituição pesquisada;
5. Mapear estratégias utilizadas na gestão das partes interessadas e processos decisórios;
6. Analisar modelos e diretrizes existentes para a gestão de *stakeholders* e processos decisórios aplicáveis à construção civil/espacos físicos.

Segundo Savage et al. (1991), a classificação dos “*stakeholders*”, merece destaque e pode ser categorizada até mesmo pela propensão em colaborar ou ameaçar em relação às estratégias da empresa, sendo: a) *stakeholders* dispostos a apoiar - alto potencial de cooperação; b) *stakeholders* marginais - não são ameaçadores, nem cooperadores; c) *stakeholders* indispostos a cooperar - alto potencial de ameaça; d) *stakeholders* ambíguos - alto potencial em ameaçar e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes.

Abreu et al. (2013) sugerem como critério de classificação a posição dos *stakeholders* em relação à fronteira da empresa/ambiente externo. Já Teixeira (2010), sugere uma matriz de classificação voltada a uma análise “*Strength, Weakness, Opportunity, Threat* [SWOT]”, avaliando as influências destes nos objetivos do projeto (Dias, 2016).

A estratégia para gerenciar as partes interessadas na instituição estudada segue as seguintes etapas:

- 1 - Identificar as Partes interessadas através de:
  - Análise de estruturas políticas e poder na organização;

- Conhecimento das contribuições e expertise de membros individuais da equipe;
- 2 - Obter informações das mesmas e classificá-las:
- Identificação: Nome, posição na organização, local, papel no projeto, contato;
  - Avaliação: Requisitos essenciais, principais expectativas, influência potencial no projeto, fase de maior interesse no ciclo de vida;
  - Classificação das partes interessadas: Interna/externa, apoiadora/neutra/resistente, etc.
- 3 - Análise de poder e interesse e estratégias a adotar (análise de Dados):
- Interesse: Pode afetar pessoa ou grupo, decisões;
  - Direitos legais (estrutura trabalhista do país) ou morais (preservação da história ou sustentabilidade);
  - Propriedade: propriedade legal;
  - Conhecimento: pode beneficiar o projeto de forma eficaz e ajuda alcançar mais rápido o objetivo do projeto;
  - Contribuição: verbas ou recursos, recursos humanos, apoio.

Com a representação dos dados será elaborada por uma matriz de poder/interesse ou Poder/influência ou impacto/influência, o que facilita a compreensão das forças envolvidas e dos resultados obtidos (PMI, 2017).

A abordagem de pesquisa escolhida para este estudo foi qualitativa, comumente presente nas pesquisas de ciências sociais aplicadas, como a Arquitetura e Urbanismo. Em tal abordagem a busca pelo entendimento de um fenômeno social é feita através da compreensão holístico-indutiva, baseada em perspectivas desenvolvidas na fenomenologia (Patton, 1990). Desta forma, baseia-se na metodologia do estudo de caso para desenvolver seus materiais e métodos. Investiga empiricamente um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real. Enfrenta desafios, como a grande quantidade de variáveis e evidências, e a necessidade de convergi-los e relacioná-los em resultados (Yin, 2013).

No caso da presente pesquisa, o estudo de caso exploratório, visa observar as relações entre as partes interessadas na gestão do espaço físico da Universidade e a condução dos processos decisórios por elas. A exploração é embasada por proposições teóricas que orientaram a coleta e análise dos dados e geram novas proposições, focadas no desenvolvimento de hipóteses e teorias. Representa uma contribuição ao conhecimento de um fenômeno organizacional, social, político e de grupo (Yin, 2013).

A coleta de dados será por meio de diversas fontes de evidência. A opinião de especialistas, partes interessadas, é de extrema importância uma vez que estes são o próprio objeto de estudo da pesquisa. Busca-se assim, através de entrevistas, a obtenção de informações de tais partes sobre projetos anteriores, na tentativa de entender padrões de trabalho, entraves e pontos vulneráveis nos processos de gestão. Outra importante fonte de dados é a pesquisa documental, tanto em documentos formais quanto em registros em arquivos.

Tabela 1. Formas de evidência coletadas na pesquisa

Formas de evidência	Definição	Evidência coletada
Documentos	Objeto de planos explícitos de coletas de dados. A ser cuidadosamente utilizados, não sendo tomados como registros literais. Possuem uso importante na corroboração e valorização de evidências de outras fontes, fornecendo detalhes específicos.	Artigos científicos, artigos de imprensa, artigos de periódicos, informes imprensa oficial, materiais de divulgação institucional, literatura referente ao tema.
Registros em arquivo	Material produzido e arquivado relacionado ao estudo de caso. Averiguação sobre em que condições estes foram produzidos e qual o grau de precisão dos mesmos deve ser cuidadosa.	Organogramas institucionais, processos administrativos, atas de reunião, relatórios finais, relatórios técnicos de gestão, projetos arquitetônicos completos, planilhas, memoriais.
Entrevistas	Uma das mais importantes fontes de informação para estudo de caso. Relevantes fontes de informação sobre processos ocorridos. Entrevistas como relatórios verbais que corroboram com informações obtidas através de outras fontes.	Entrevistas feitas com os diversos atores envolvidos no processo do caso estudado: 1 chefe gestor de projeto/coordenador, 1 arquiteto gestor/projetista, 1 representante construtora, 1 superintendente, 1 arquiteto da unidade, etc.

Fonte: Desenvolvido a partir de Yin (2013) e Parker (2004)

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa visa concluir o desenvolvimento de uma estratégia que auxilie os processos de gestão no tocante à gestão das partes interessadas nos processos decisórios para a gestão do espaço físico da universidade. Busca estruturar, amparado em bases científicas, modos de tratamento de dados levantados no sentido de organizar os fluxos de comunicação, processos decisórios e consequentemente, a relação entre as partes interessadas. O trabalho visa contribuir com processos de gestão de projetos mais claros e precisos, representando uma otimização do uso dos recursos públicos e contemplando os principais anseios da sociedade.

#### 4 OS ATORES DO PROCESSO DECISÓRIO - IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Convém mencionar que a autora do presente trabalho, há 8 anos trata do presente objeto de estudo em seus trabalhos acadêmicos e práticos. Atuante como Arquiteta e Urbanista no Serviço Técnico de Infraestrutura de uma unidade bem como na Superintendência do Espaço Físico da Universidade, pode em suas atribuições acompanhar de perto e ao longo dos anos a atuação das partes interessadas, seus interesses, deveres, conhecimentos, expectativas e influências, podendo relaciona-las ao relacionamento com os projetos desenvolvidos no âmbito da universidade.

Conforme mencionado, o espaço físico geral da universidade é gerido de forma co-responsável por diversos atores. A Superintendência do Espaço Físico e as Prefeituras dos Campi são os agentes que reúnem a maior parte do corpo técnico responsável pelas atividades de planejamento, gestão, construção e manutenção dos espaços físicos da Universidade. Conforme imagens a seguir, o tripé básico envolve de maneira crescente em relação a escala de intervenção:

- As unidades/órgãos, responsáveis por manutenção predial dos edifícios;
- A Superintendência do Espaço Físico, responsável por sistematizar as atividades referentes ao Espaço Físico de todos os campi da Universidade; a Prefeitura dos Campus, responsável pela gestão de espaços e infraestruturas externos.

Figura 1. O espaço físico da Universidade e seus agentes



Fonte: Superintendência do Espaço Físico (2014)

As atribuições sobre a gestão de projetos de edificações também são regidas por normativas internas como a Portaria GR No 3925, de 21 de fevereiro de 2008 que define as Normas de Conduta de Obras e Serviços de Engenharia da Universidade. Segundo esta, as obras e serviços de engenharia realizados pela Universidade devem ser de

conhecimento da Superintendência do Espaço Físico [SEF] (antiga coordenadoria do Espaço Físico) e assumem a classificação a seguir:

- Categoria A – Construções de novos edifícios.
- Categoria B – Intervenções em edifícios existentes que alterem sua área construída.
- Categoria C – Intervenções em edifícios existentes que: contenham serviços de engenharia de grande complexidade técnica; alterem as características originais dos edifícios; alterem sua função (integral ou parcialmente).
- Categoria D – Intervenções que não alterem as características originais do edifício, mas que apenas restabeleçam a qualidade inicial da construção.”

A portaria estabelece que intervenções classificadas na categoria D devem ser assumidas pelas unidades/órgãos. As demais exigem um diálogo entre unidades e superintendência, que estabelece as duas principais partes interessadas no projeto. A lista do universo de solicitantes (ou clientes) é ampla e pode ser observada na imagem a seguir.

Figura 2. Universo de solicitantes (clientes) da Universidade



Fonte: Superintendência do Espaço Físico (2018)

As unidades em si também possuem uma série de atores internos que possuem influência que não deve ser desconsiderada. Através de uma breve pesquisa sobre as lições aprendidas em projetos anteriores, bem como de um “*brainstroming*” sobre o tema no contexto estudado possibilitou a realização destes três passos para o Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto: identificação, classificação e análise.

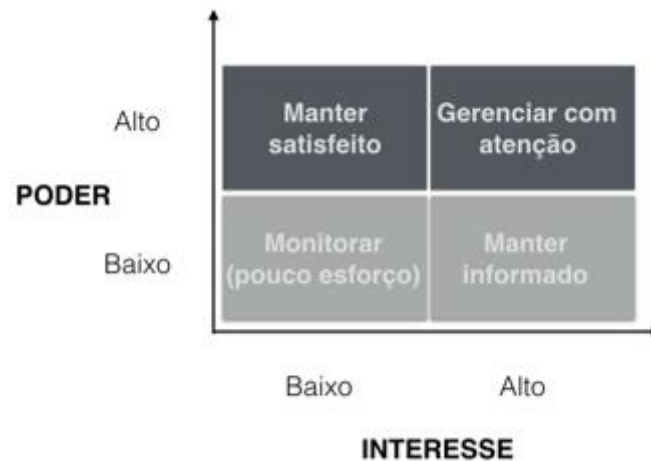
Para a identificação das partes interessadas, podemos dividi-las em três escalas de proximidade: internos às unidades, internos à universidade e Externos à universidade. São eles:

1. Internos às unidades: Diretoria, Assistência Administrativa, Assistência Financeira, Assistência Acadêmica, Corpo docente, Pesquisadores, Departamentos, Seções Técnicas, Corpo de funcionários técnico-administrativos, Corpo de funcionários terceirizados, Corpo discente, Congregação, Comissão Assessoras /Conselhos curadores, Conselho Técnico-Administrativo, Serviços Técnicos de Infraestrutura.
2. Internos à universidade: Superintendência do Espaço Físico [SEF] , Prefeitura do Campus, Superintendência de Gestão Ambiental [SGA], Universidade Legal, Centro de Preservação Cultural [CPC] e Procuradoria Geral [PG].
3. Externos à universidade: Corpo de Bombeiros, Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo [CONPRESP] e Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo [CONDEPHAAT], Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [IPHAN] e Companhia Ambiental do Estado de São Paulo [CETESB].

## **5 CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DE PODER E INTERESSE**

Sabemos que a dinâmica entre as partes é orgânica e tende a adquirir novas formas ao longo do tempo. A confluência dos atores nos processos de tomada de decisões deve ser aprofundada. Somente a partir de uma plena compreensão da articulação das dinâmicas de força entre os atores podemos ter mais clareza sobre as diretrizes para a gestão desse patrimônio edificado. A matriz de poder/interesse pode ser um importante ponto de partida para a tradução de intenções na elaboração do plano, conforme a grade abaixo pode exemplificar.

Figura 3. Exemplo de grade de poder interesse com as partes interessadas



Fonte: PMI (2013)

A partir disso como uma atividade planejada para essa primeira etapa, elaborou-se um tabela-base para gerenciamento das partes interessadas, identificando-as, classificando-as e analisando a matriz de poder/interesse de forma a obter um embasamento para a estratégia a ser adotada.

Tabela 3. Gerenciamento das partes interessadas do projeto

(continua)

Parte interessada	Papel no projeto	Expertise/contribuições	Expectativas	Fases de interesse (projeto, contratação, execução)	Classificação (apoiadora, resistente, neutra)	Matriz poder/interesse
UNIDADES						
Seções Técnicas	Solicitante	N/A	Melhorias nos espaços físicos/ infraestrutura da unidade	Projeto e Execução	Neutra	Baixo/Alto
Congregação	Aprecia validade solicitações grande porte	Órgão consultivo	Melhorias nos espaços físicos/ infraestrutura da unidade alinhado às boas práticas na preservação dos espaços físicos da unidade	Todas	Resistente	Alto/Alto
Conselho Técnico-Adminsitrativo	Aprecia validade solicitações operacionais	Órgão consultivo	Melhorias nos espaços físicos/ infraestrutura da unidade alinhado às boas práticas na preservação dos espaços físicos da unidade	Todas	Resistente	Alto/Alto

Comissão Assessoras / Conselhos curadores	Propõe diretrizes de preservação	Preservação, conservação, manutenção, reparo, restauração	Boas práticas na preservação conservação, manutenção e reparo dos espaços físicos da unidade	Projeto e Execução	Apoiadora	Alto/Alto
Serviço Técnico de Infraestrutura	Executores: desenvolvimen to de projetos, gestão, fiscalização e manutenção	Projeto, gestão e fiscalização de obras publicas de edificação. Execução de serviços de manutenção	Funcionamento tecnicamente adequado dos espaços físicos/ infraestrutura da unidade. Executar adequadamente a conservação e manutenção preventiva/corretiva na unidade	Todas	Apoiadora	Baixo/Alto

#### UNIVERSIDADE

Superintendência do Espaço Físico	Aprovação das solicitações planejamento de intervensões físicas nos edifícios	Projeto, gestão, contratação e fiscalização de obras publicas de edificação	Uso e expansão física da Universidade de maneira harmônica, preservando o patrimônio existente, de modo a proporcionar o melhor suporte para as atividades fim da universidade	Todas	Apoiadora	Alto/Alto
--------------------------------------	---	--	--	-------	-----------	-----------

Tabela 3. Gerenciamento das partes interessadas do projeto

(continua)

Parte interessada	Papel no projeto	Expertise/contr ibuições	Expectativas	Fases de interesse (projeto, contratação, execução)	Classificação (apoiadora, resistente, neutra)	Matriz poder/intere sse
UNIVERSIDADE						
Prefeitura do Campus	Responsável pelo gerenciamento serviços de infraestrutura e manutenção em áreas externas	Infraestrutura	Garantir infraestrutura adequada de modo a proporcionar o melhor suporte para as atividades fim da universidade	Todas	Apoiadora	Baixo/Alto

Superintendência de Gestão Ambiental	Apoio à programas, projetos e iniciativas Ambientais na universidade: Políticas Ambientais de edificações sustentáveis, uso e ocupação territorial, resíduos sólidos, áreas verdes, água e efluentes, energia, etc. Projetos: PUERHE, Universidade Recicla	Ambiental	Boas práticas em iniciativas relacionadas à políticas ambientais por eles elaboradas	Projeto e Execução	Apoiadora	Baixo/Baixo
Universidade Legal	Articular ações conjuntas para assegurar a plena inclusão de alunos e servidores com deficiência	Acessibilidade universal	Compatibilização dos projetos às normativas sobre acessibilidade (NBR 9050, resoluções Comissão Permanente de Acessibilidade PMSP, etc.)	Projeto e Execução	Apoiadora	Baixo/Baixo
Centro de Preservação Cultural	Colaborar no reconhecimento, preservação, salvaguarda e difusão dos bens culturais (edifícios) da universidade	Patrimônio histórico	Boas práticas na preservação do patrimônio histórico	Projeto	Apoiadora	Baixo/Baixo
Procuradoria Geral	Suporte jurídico à tomada de decisões da universidade	Jurídico	Atendimento às recomendações para contratações de obras e serviços	Contratação	Apoiadora	Alto/Alto

Tabela 3. Gerenciamento das partes interessadas do projeto

(conclusão)						
Parte interessada	Papel no projeto	Expertise/cont ribuições	Expectativas	Fases de interesse (projeto, contratação, execução)	Classificação (apoiadora, resistente, neutra)	Matriz poder/interesse
EXTERNAS						
Corpo de Bombeiros	Responsável pela atestação da regularização das edificações no tocante à Segurança contra incêndio	Segurança contra incêndio	Atendimento às instruções técnicas de segurança contra incêndio	Projeto e Execução	Neutra	Alto/Baixo

Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental [CONPRESP]	Responsável pelo tombamento na cidade de São Paulo visando a preservação dos bens culturais e naturais. Avalia os casos de intervenções em bens tombados	Patrimônio histórico	Boas práticas na preservação do patrimônio histórico	Projeto e Execução	Resistente	Alto/Alto
Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico [CONDEPHAAT]	Proteger, valorizar e divulgar o patrimônio cultural no Estado de São Paulo. Avalia os casos de intervenções em bens tombados	Patrimônio histórico	Boas práticas na preservação do patrimônio histórico	Projeto e Execução	Resistente	Alto/Alto
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [IPHAN]	Proteger, valorizar e divulgar o patrimônio cultural no Estado de São Paulo. Avalia os casos de intervenções em bens tombados	Patrimônio histórico	Boas práticas na preservação do patrimônio histórico	Projeto e Execução	Resistente	Alto/Alto
Companhia Ambiental do Estado de São Paulo [CETESB]	Controle, fiscalização, licenciamento de atividades geradoras de poluição.	Ambiental	Boas práticas em relação ao controle ambiental	Projeto e Execução	Resistente	Alto/Alto

Fonte: Resultados originais da pesquisa

## 6 ESTRATÉGIAS NO GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS NA UNIVERSIDADE

### 6.1 DUAS ESCALAS DE INTERVENÇÃO: GOVERNANÇA E GERÊNCIA

A gestão de projetos, sobretudo a gestão das partes interessadas é especialmente importante no universo governamental, uma vez que a essência da função do governo é fazer a gestão de todas as partes interessadas da sociedade. Neste universo, as partes interessadas compreendem cidadãos, servidores, órgãos, diretores, gestores, profissionais, etc. Assim, as ações realizadas pelo governo tem implicações em diretas às partes interessadas da sociedade. Qualquer alteração de uma lei afeta direta e indiretamente outros governos, empresas, e o povo.

De acordo com o Conselho Nacional do Ministério Público (2014) uma abordagem estruturada de gerenciamento para lidar com partes interessadas pode trazer grandes benefícios a todas as partes. A administração clássica possui inúmeras escolas com estruturas que facilitem a gestão delas. Conceitos como governança, gestão, execução e controle tendem a garantir uma boa comunicação entre as partes. Lidar com tais partes interessadas de forma customizada e baseada em necessidades reais aumenta as possibilidades de sucesso na influência dos realizadores. Para isso, o Conselho Nacional do Ministério Público (2014) indica algumas etapas recomendadas para lidar com todos os tipos de partes interessadas:

1. Reunir e identificar informações a respeito de partes interessadas;
2. Analisar o comportamento e o impacto provável de cada parte interessada;
3. Desenvolver estratégias para as partes interessadas;
4. Implementar e manter as estratégias através de um plano de implementação de gerenciamento de partes interessadas.

Outra questão importante dentro do contexto estudado são as partes interessadas é a governança. A governança é a estrutura onde as decisões são tomadas no gerenciamento de projetos. Tem o papel de fornecer uma estrutura para tomada de decisão lógica, robusta e reproduzível. É necessário clareza de abordagem entre comitê de governança e o gerente de projetos. O primeiro tem autoridade para aprovar escopos gerais, o segundo tem autoridade para tomar decisões relacionadas às ações para manter a linha de base (Ministério Público, 2014). Os quadros a seguir esclarecem as distinções de abordagem.

No contexto analisado, especificamente na estrutura organizacional da Superintendência do Espaço Físico, maior agente interno da universidade, podemos perceber com clareza os dois atores internos: o Conselho da Superintendência e os Gestores de projeto.

Figura 4. Distinções entre governança e gerente de projetos



Fonte: Ministério Público (2014)

## 6.2 O CONSELHO DA SUPERINTENDÊNCIA

A resolução nº 4946, de 13 de Agosto de 2002 baixa o regimento da Superintendência do Espaço Físico da Universidade. Segundo este, a SEF deve possuir um Conselho composto por nove membros, incluindo um representante de cada campus da Universidade escolhidos dentre os docentes ativos. A própria nomeação dos membros do conselho possui um caráter eminentemente político uma vez que é feita diretamente pela figura do reitor.

Tais membros discutem diretrizes gerais, relacionadas à disponibilidade orçamentária, elaborando um plano de obras. Trata-se de uma primeira instância de decisão, que possui esse caráter de governança, onde os fatores políticos exercem uma influência direta nos processos. Segundo Allison (1971), o modelo político baseia-se na política como dispositivo decisório, e seus atores ocupam espaços de influência de diversas formas. Trata-se de um modelo não-racional, onde a decisão está baseada no poder dos indivíduos dentro de uma rede de relacionamentos. Tais indivíduos ou grupos conduzem estratégias baseados em interesses e objetivos próprios. Modelo sujeito a fortes disputas de poder e frequentemente presente em organizações públicas.

Contudo, recentes das últimas gestões da universidade vem trazendo o modelo político cada vez mais próximos de um modelo racional. Recentes diretrizes da reitoria atribuíram uma maior valorização do conselho, que até então não era tão atuante. Além disso, condicionou à nova composição de membros, integrantes profissionais da área: professores em unidades de arquitetura e engenharia. Assim, tal composição mais técnica possibilitou um diálogo mais fácil entre as partes interessadas e uma maior compreensão das questões em pauta, das estratégias e dos critérios de priorização especificados.

Houve também uma importante continuidade entre as últimas duas gestões, fator que contribui para o aprimoramento dos mecanismos de gestão, influenciando fortemente

a gestão das partes interessadas. Muito se estruturou e se organizou em torno das relações do conselho, plano de obras e sistema acrópole, deixando a demanda política como último fator a ser elencado.

## **7 PLANO DE OBRAS**

O ano de 2014 foi de grande ruptura nos aspectos financeiros da universidade, o que representou um grande marco no reestabelecimento da gestão das partes interessadas. A crise financeira já mencionada, que repercutiu em uma crise de recursos humanos da universidade trouxe consigo inúmeras adaptações. O Programa de Incentivo à Demissão Voluntária representou 40% de redução nos recursos humanos e as restrições impostas pelas diretrizes orçamentárias do momento desencadearam rescisões de contratos e licitações já em andamento.

Desta forma, os meses iniciais de 2014 foram marcados pela necessidade de racionalizar o uso dos recursos financeiros disponíveis, assim as atividades da Superintendência do Espaço Físico foram reavaliadas em função das restrições orçamentárias. Em Março de 2015 a superintendência constatou o represamento de mais de 1500 solicitações em processos administrativos esperando atendimento da SEF. Iniciou-se um momento de reorganização com a análise dos processos e obras esperando atendimento. Foi feito um esforço no sentido do estabelecimento de mecanismos e critérios de priorização de atendimento pré-definidos, os quais deveriam ser passados de forma objetiva às unidades. Basicamente, foi definida uma hierarquia com 4 critérios de hierarquização, segundo o Relatório de Gestão (2014-2017): Segurança dos usuários e do patrimônio da USP (situações de risco);

- Ações de Ministérios Públicos para atendimento às legislações de acessibilidade e de prevenção e combate a incêndios;
- Infraestrutura de apoio às obras concluídas, em conclusão ou necessárias às atividades fim das Unidades;
- Término previsto em curto prazo ou cujo custo de rescisão contratual envolvesse valores próximos ao custo da conclusão;
- Obras com recursos externos à USP, já comprometidos;
- Obras de suporte a cursos novos de graduação (já abertos). (Superintendência do Espaço Físico, 2017)

A partir desta priorização, fundamentou-se o novo Plano de Obras da USP, anexado ao “Plano de Metas 2015” da Reitoria. Após uma ampla consulta a todas as Unidades e Órgãos da universidade, conseguiu-se reduzir as mais de 1500 solicitações cadastradas na SEF a 95 itens iniciais, racionalizando investimentos públicos. O plano de obras tem norteado as ações da superintendência durante as últimas gestões, facilitando as comunicações com as unidades e suas partes interessadas.

Figura 5. Situação Plano de Obras em 2017



Fonte: Superintendência do Espaço Físico, 2017.

Desde 2015, o Plano de Obras é revisado periodicamente, e suas demandas são incluídas quando as solicitações das unidades correspondem à atribuição da SEF e aos critérios de priorização e são aprovadas pelo Conselho da SEF condicionados pela existência de recursos. Logo a definição sobre quais obras serão aprovadas e irão dispor de recursos é feita dentro do contexto de conselho, com uma periodicidade semestral.

A elaboração e manutenção do plano de obras também veio de encontro anseio por parte da reitoria da universidade no sentido de se trazer maior transparência de recursos nos processos administrativos às partes interessadas externas à universidade, a sociedade civil propriamente dita. Há no site da SEF informações relativas às obras e aos recursos estimados.

## 8 O SISTEMA ACRÓPOLE

Uma vez que a governança é estabelecida e as decisões são tomadas, as solicitações passam aos gestores de projeto. Não há na Universidade um escritório ou seção de gestão de projetos, porém pode-se dizer que as ações neste sentido são incorporadas em duas instâncias:

1. na gestão geral do portfólio de projetos feita pelos chefes de divisão;
2. na gestão dos projetos atribuídos a cada um dos profissionais selecionados.

Para qualificar as diretrizes de gestão de projetos de construção alguns mecanismos foram desenvolvidos no âmbito da universidade. Ainda que não exista um escritório de gestão de projetos, alguns sistemas vem auxiliando nos processos de solicitações de projetos e obras entre as unidades. O primeiro deles, o Sistema de Gestão de Projetos [SGP] foi criado em 2012. Trata-se de um sistema desenvolvido em um programa da *Microsoft* visando monitoramento, gerenciamento e controle dos projetos, melhorando a qualidade de comunicação por se tratar de uma plataforma colaborativa (Oliveira, 2016).

O sistema define responsáveis pelos projetos, consolidando padrões de nomenclatura para controle como: projeto, código, intervenção, edificação, coordenador e responsável técnico. Permite também visualizações personalizadas de acordo com a necessidade de trabalho de cada setor em função da aplicação de filtros. Ou seja, permite uma maior interdisciplinaridade do projeto nas mais diversas seções técnicas: engenharia, arquitetura, planejamento, fiscalização, etc. (Oliveira, 2016).

Figura 6. Ambiente Sistema Acrópole

<p><b>Acesso Público</b></p> <p>Site SEF</p> <p>Sistemas USP</p> <p>Ajuda</p> <p>Consultar Solicitações</p> <p>Documentos</p>	GEF				
	<p><b>Buscar</b> <b>Solicitações</b></p>				
<p><b>Acesso Restrito</b></p> <p>Entrar</p> <p>Esqueci a Senha</p> <p>Primeiro Acesso</p>	<b>Código</b>	<b>Data da Solicitação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Unidade</b>	<b>Situação</b>
	20210060	24/06/2021	Projeto de reforma parcial do térreo do edifício localizado na Rua Dr. Vila Nova, 268, Vila Buarque, São Paulo, contratado pela Faculdade de Direito e elaborado pela Apui Arquitetura e Paisagismo.	FD	Em Análise Prévia
	20210059	23/06/2021	readequação do único elevador disponível no Instituto de Química	IQ	Em Análise Prévia
	20210058	21/06/2021	Criação de espaço para ideação e de criação de negócios disruptivos - SciBiz LAB - empreendedorismo.	FEA	Em Análise Prévia
	20210057	17/06/2021	Permissão de Uso de área em favor da entidade Estudantil GEO Júnior Consultoria.	IGc	Em Análise Prévia
	20210056	17/06/2021	Reforma Telhado e Revestimentos Externos - Bloco Q /FORP	FORP	Em Análise Prévia
	20210055	17/06/2021	Substituição de Transformador 150 KVA, que atende o Laboratório Tokamak, no IFUSP.	IF	Em Análise Prévia
	20210054	14/06/2021	Impermeabilização de reservatório de água do Prédio da Biblioteca	FE	Em Análise Técnica
	20210053	09/06/2021	Verificação de Projeto Plataforma elevatória bloco E do IFSC	IFSC	Em Análise Técnica
	20210052	02/06/2021	Infiltração teto do Gabinete do Reitor.	RUSP	Em Atendimento
	20210051	02/06/2021	Solicitação de cópia dos desenhos do prédio Semi-Industrial (anexo)	EP	Em Atendimento
	20210050	01/06/2021	Em continuação á o Acrópole nº 20180458 aberto em 26/10/2018 (Verificação de movimentação de viga no edifício ICB I) em comprimento a ordenação da atual diretoria.	ICB	Em Análise Técnica
	20210049	01/06/2021	Solicitamos a instalação de uma linha limpa da rede elétrica, direto da cabine primária, para alimentar um espectrômetro de massas instalado no B03 superior - Sala 350. Procurar por Marcos Rogério - Celular (11) 97681-3191 - Obrigado - Claudinei	IQ	Em Análise Técnica
	20210048	01/06/2021	Possível vazamento de água que estaria, em princípio, causando infiltrações em propriedade particular.	RUSP	Em Análise Técnica
	20210047	26/05/2021	Solicitação de reforma/instalação de cobertura da Quadra de esporte da Escola de Aplicação	FE	Em Análise Técnica
	20210046	26/05/2021	vistoria técnica para avaliar as condições de ventilação dos laboratórios didáticos e subsolo desta dos laboratórios didáticos e subsolo desta Unidade, com o objetivo de identificar possíveis ações para melhorar e garantir a ventilação interna adequada, no contexto da COVID-19.	EE	Em Análise Técnica
	20210045	24/05/2021	Realizacao de um projeto e suporte tecnico para viabilizacao da proposta de construçao de um mezanino para guarda de equipamentos e objetos	RUSP	Aguardando Manifestação do Solicitante
	20210044	24/05/2021	Avaliação de projeto de reforma do Departamento de Informação e Cultura - CBD	ECA	Em Análise Técnica
			Vistoria tecnica para avaliar in loco as condicoes estruturais do predio e que		

Fonte: Superintendência do Espaço Físico, 2017

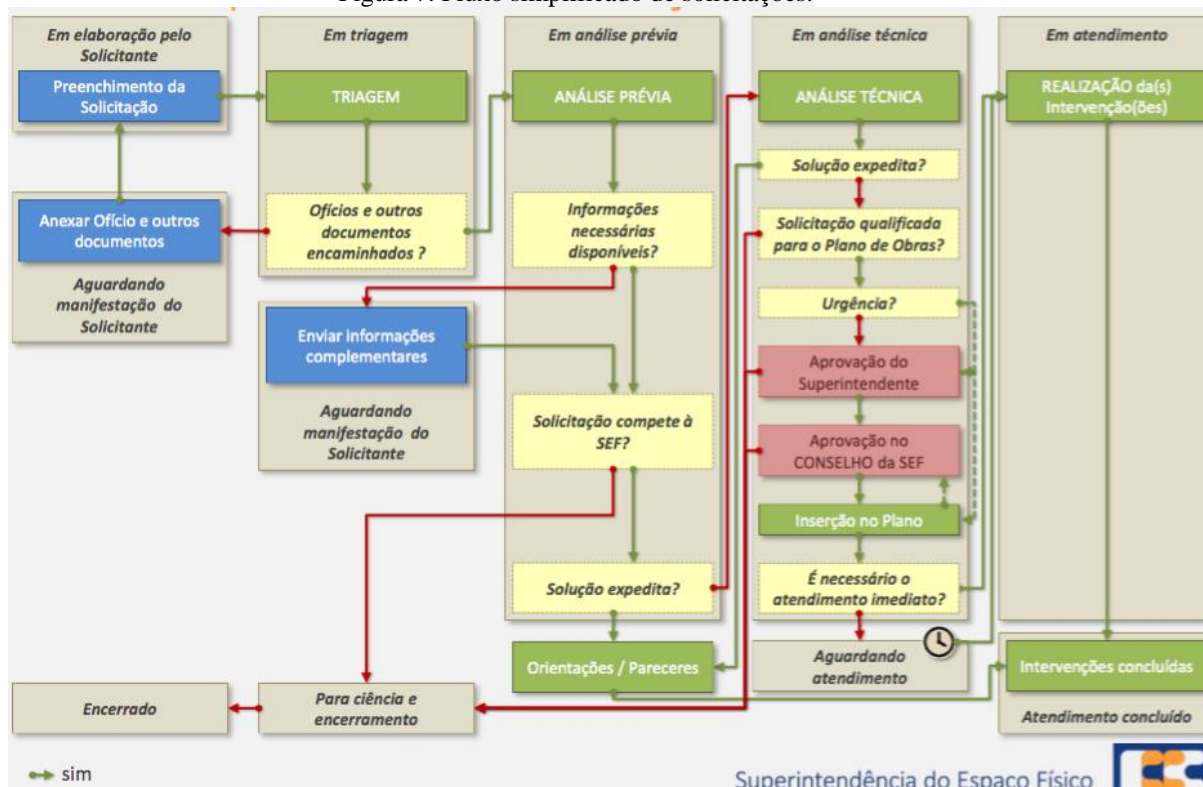
Em 2018 o SGP sofreu aperfeiçoamentos que conduziram à criação do Sistema Acrópole. A intenção foi modernizar o antigo processo SGP de gestão de solicitações da SEF, centralizando informações em uma base gerencial unificada e integrada com outros sistemas da universidade como de compras e gestão de processos administrativos (Superintendência do Espaço Físico, 2018).

O Sistema Acrópole tem também como objetivos reduzir tramitação de processos em papel, facilitar a gestão interna do desenvolvimento dos trabalhos e facilitar ao acesso a informação pelas unidades. Dois membros de cada uma das unidades possuem acesso ao sistema e são responsáveis pela abertura de chamados (Superintendência do Espaço Físico, 2018).

Trata-se de um registro digitalizado que reúne importantes informações para quem está trabalhando com projeto, sobretudo às partes interessadas externas à SEF. Configura um sistema corporativo, acessível à toda universidade e integrado aos demais sistemas já operantes. Representa mais uma vez uma ação sistêmica que visa a transparência de dados sobre a gestão de projetos, ampliando a comunicação com as partes interessadas.

O sistema trouxe praticidade à gestão de fluxos de trabalho, conforme indica fluxograma a seguir:

Figura 7. Fluxo simplificado de solicitações.



## 9 PRINCIPAIS ENTRAVES NA GESTÃO DE PARTES INTERESSADAS

### 9.1 LIMITAÇÕES DE UM MODELO POLÍTICO DE PROCESSOS DECISÓRIOS

Segundo Chiavenato (2004), decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de ação que a pessoa deverá seguir. Toda decisão envolve seis elementos:

1. Tomador de decisão: Quem faz uma escolha entre alternativas futuras de ação;
2. Objetivos: Determinações que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
3. Preferências: Critérios que o tomador de decisão usa para sua escolha;
4. Estratégica: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos; Tal caminho escolhido depende diretamente dos recursos disponíveis;
5. Situação: Aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos fora do seu controle, conhecimento ou compreensão mas que implicam em sua escolha;
6. Resultado: Consequência de uma estratégia específica.

As escolhas são relativas e seu processo decisório pode estar baseado em diferentes modelos de tomada de decisão, conforme o contexto específico.

Quando colocamos o cenário da presente pesquisa, onde um Conselho formado exclusivamente por representantes docentes não-técnicos em um órgão eminentemente técnico partimos para processos decisórios predominantemente políticos. O Conselho, instância decisória principal, delineia o plano de obras a ser executado, e a instância seguinte, dentro do contexto dos gestores de projeto apenas atua na operacionalização das demandas. Ainda que grande parte dos membros do Conselho seja composta por docentes especialistas em áreas correlatas à construção civil, há sem dúvida um grande hiato em relação ao conhecimento dos processos internos e das dinâmicas de gestão dos espaços físicos da universidade se considerarmos os servidores técnicos de carreira. Desta forma, este modelo é o principal atuante na universidade e deve ser melhor compreendido.

O modelo político desenvolvido por Allison (1971) já descrito no presente trabalho representa um entrave à boa condução das práticas de gestão de projetos. Seu princípio, baseado no poder interpessoal dos indivíduos conduz estratégias baseados em interesses e objetivos próprios, negligenciando muitas vezes questões de urgência para a manutenção do espaço físico de bem comum.

Ainda que muitas melhorias nesse sentido tenham acontecido nas últimas gestões da universidade, trata-se de um entrave significativo a ser suplantado. Faz-se necessária uma passagem efetiva de um modelo político para um modelo racional. Segundo March e Simon (1975), o modelo racional possui regras pré-definidas para alcance de resultado satisfatório. É composto pelo predomínio de um sistema fechado, burocrático e com regras formais pré-estabelecidas, de fácil aplicação e entendimento.

De acordo com Choo (2003), há consenso no entendimento de que tomadas de decisão de forma inteiramente racional é tarefa praticamente impossível, pois não é possível abarcar todas as variáveis impactantes no processo. Contudo, ainda que culturalmente em nosso país as questões políticas se sobressaiam as questões técnicas, é necessário um grande esforço no sentido de minimizar a tônica de ruptura entre gestões, visando uma melhor gestão das partes interessadas implicadas na gestão do espaço físico.

## 9. 2 FRAGMENTAÇÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E PARTES INTERESSADAS

Bal et al. (2013) considera uma questão-chave a compreensão da vasta gama de partes interessadas e suas particularidades. O reconhecimento da importância de determinados stakeholders maiores é simples, porém o não-reconhecimento de stakeholders de menor calibre igualmente importante, pois podem inviabilizar práticas

voltadas às questões centrais. Propõe uma abordagem sistêmica que defenda o estabelecimento de correlações entre os stakeholders com diferentes metas. Dentre os passos propostos pelo autor, enfatiza o gerenciamento dos stakeholders baseado no envolvimento em treinamento e oficinas, aumentando o conhecimento sobre os temas tratados e modificando hábitos já adquiridos. Tais práticas de gestão de relações podem aumentar a capacidade de resposta do projeto diante de adversidade.

No contexto atual da universidade, existe a importante figura do que o autor Francisco (2018) denomina como função improvisada de “Gerente de Edificações” (*Facilities Manager*). Este profissional, arquiteto ou engenheiro da unidade, é funcionário com formação em arquitetura e engenharia, mas ocupa cargos da carreira administrativa, monitorando o uso e funcionamento dos edifícios da unidade. Em geral, tal figura encontra-se muito segregada dos processos e obras que tramitam fora do contexto da unidade, de forma que o diálogo necessita maior cuidado e treinamento específico.

Segundo Yang et al (2011), a grande maioria dos modelos estudados na literatura pelo autor tocam aspectos de comunicação entre os atores como: troca entre stakeholders, efetividade da comunicação, análise da dinâmica de interação entre eles. Também consideraram efetivos métodos em processos como: Identificação dos stakeholders; Obtenção de informações para o processo; Análise dos stakeholders; Processo decisório e Implementação de decisões. Por sua vez, Rowley (1997), foca na importância da análise do impacto dos stakeholders na rede como um todo. Nessa mesma linha, Bourne (2005) e Bourne e Walker (2006) criam o “Stakeholder Circle Tool” e estudam a forma de medir e visualizar a influência dos stakeholders nos projetos. Tal ferramenta compreende três etapas: identificação dos stakeholders, priorização dos Stakeholders e desenvolvimento de estratégia de engajamento.

A análise previa das partes interessadas, suas relações e impactos é algo de fato pouco explorado no contexto estudado. Há uma distância muito grande em as instâncias dos processos decisórios de governança e o gerenciamento quotidiano do projeto. Segundo Francisco (2018), essa estrutura apresenta problemas de fragmentação excessiva, o que resulta em lentidão nos trabalhos. O encaminhamento lento dos processos traz uma prática recorrente de criação de uma estrutura matricial paralela não-oficial. De acordo com o autor, essa informalidade de procedimentos pode gerar desgastes nas relações interpessoais, conflitos de informações e riscos de responsabilidades.

O desgaste em relação às partes interessadas também esbarra nas limitações impostas pela realidade atual da situação funcional da universidade. Há atualmente uma escassez de mão-de-obra técnica que atue na gestão de projetos, seja na elaboração dos projetos seja na gestão de contratos e pagamentos (Superintendência do Espaço Físico, 2017).

Toda essa compreensão dos principais atores e suas inter-relações devem ser considerados de acordo com a particularidade de cada projeto. A estrutura atual do modelo de gestão do sistema Acrópole também pode ser considerada fragmentada e não considera um monitoramento das partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto. É necessário um desenvolvimento e acompanhamento das estratégias e ações de implementação ao longo do ciclo de vida do projeto, conforme alerta Karlsen (2002) em seu modelo.

Conclui-se que a proximidade com práticas de gestão das partes interessadas tem uma importância sobretudo em fases iniciais de planejamento. De acordo com Olander e Landim (2005), analisar a base de poder não-estática dos *stakeholders*, advoga a favor de um gerenciamento proativo, prevendo seus comportamentos e apontando a necessidade de uma gestão estratégica para eles. Sabemos das dificuldades de planejamento inerentes à esfera pública, contudo há de se atentar para esse importante gargalo que pode acarretar em atrasos posteriores e desfechos insatisfatórios.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso da Universidade Paulista estudada em contato com o material desenvolvido nas entrevistas houve indícios de determinados conflitos recorrentes entre partes interessadas. Em certos casos, alguns docentes enquanto “clientes” acabam trazendo para o contexto da universidade partes interessadas externas (órgãos de financiamento, empresas patrocinadoras, etc.) que muitas vezes requerem uma autonomia no processo de gestão de projetos que não atende às demandas internas da Universidade. Como resultado, muitos processos apresentam andamento insatisfatório, acarretando prejuízos à esfera pública como um todo.

Da mesma forma, tais incongruências dos mesmo “clientes” acabam desrespeitando as normas internas da Universidade, criando um espaço de ilegitimidade do poder de fiscalização interno, e enfraquecendo os órgãos oficiais em função de certos interesses políticos.

Outro ponto delicado é de que no ambiente de gestão do espaço físico da universidade, a prática de gestão de projetos não é vista de forma clara. Há uma enorme dificuldade de distinção sobre o que é competência dos chefes de divisão (gestores gerais) e o que é de competência dos gestores de cada projeto designado (através do Sistema Acrópole). Não fica claro, por exemplo, de quem é a atribuição do diálogo direto com cliente/unidade. Além disso, conflitos entre as partes interessadas internas à SEF, das diversas áreas intervenientes no projeto acabam enfraquecendo a autoria da gestão do projeto como um todo.

Contudo, é notável o crescente esforço da universidade nos últimos anos em atribuir um caráter menos político aos processos decisórios. A criação de classificações técnicas para as avaliações das intervenções no espaço físico, a preocupação na nomeação de conselheiros com perfis mais técnicos bem como uma maior atuação de tais partes interessadas vem demonstrando uma maior maturidade na definição de processos decisórios de caráter racional. A continuidade entre gestões vem também agregando no esforço pelas boas práticas de gestão das partes interessadas, uma vez que alinha os diálogos internos e externos com objetivos claros.

A pesquisa com as partes interessadas entrevistadas mostra que ainda há muito a ser feito. A busca por soluções estratégicas que melhor considerem tantas partes interessadas nos processos de projeto deve ser priorizada nos próximos anos continuando o notável trabalho que tem sido dedicado pelos gestores nas últimas administrações da instituição.

### **AGRADECIMENTOS**

Aos professores e funcionários técnico-administrativos da Universidade que contribuíram ativamente com a pesquisa em suas valiosas entrevistas.

## REFERÊNCIAS

- Abreu, M. C. S.; Castro, F. C.; Lazaro, J. C. 2013. Avaliação da influência dos stakeholders na proatividade ambiental de empresas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações* 17: 22-35.
- Allison, G. T. 1971. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Harper Collins. Boston, MA, Estados Unidos.
- Bal, M. et al. 2013 Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector. *Sustainability* 6(2): 696-710.
- Bourne, L. 2008. Project relationship management and the Stakeholder Circle. *International Journal of Managing Projects in Business* 1: 125-130.
- Bourne, L.; Walker, D. H. T. 2005. Visualizing and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5): 649-660.
- Brito, A. C.; Terra, J. C. C. 2009. Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos Stakeholders. Disponível em: <<https://adm.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/posicionamento-estrategico-e-a-sistematizacao-da-gestao-de-stakeholders>>. Acesso em: 13 mar 2021.
- Carvalho, M. M.; Rabechini Jr., R. 2006. *Construindo competências para gerenciar projetos: teorias e casos*. Editora Atlas. São Paulo, SP, Brasil.
- Chiavenato, I. 2004. *Administração de novos tempos*. Editora Campus. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Choo, C. W. 2003. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo, SP, Brasil.
- Cohen, M. D.; March, J. G.; Olsen. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17:1-25.
- Conselho Nacional do Ministério Público. 2014. *Revista do 4o Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público: Gerenciamento de Projetos*. Editora do Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília, DF, Brasil.
- Dias, A. M. M. 2016. *Gestão das Expectativas das Partes Interessadas em Projetos: um estudo da percepção dos profissionais em gestão de projetos*. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, MG, Brasil.
- Francisco, A. S. 2018. *Proposta para implantação da modelagem da informação da construção na Superintendência do Espaço Físico da Universidade de São Paulo*. Monografia em Gestão de Projetos na Construção Civil. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.
- Karlsen, J. T. 2002. Project stakeholder management. *Engineering Management Journal* 4:19-24.

Kretan, A. et al. 2009. Gerenciamento de *stakeholders*: um fator crítico para o sucesso em projetos. *Revista Mundo Project Management* 24: 62-66.

March, J. G.; Simon, H. A. 1975. Limites cognitivos da racionalidade. In: \_\_\_\_\_. *Teoria das organizações*. FGV. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; Théorêt, A. 1976. The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly* v. 21:246-274.

Muto, C. A. 2006. *Exame PMI: a bíblia*. Editora Brasport. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Noro, G. 2012. A Gestão de *Stakeholders* em Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP* 1:127-158.

Olander, S.; Landin, A. 2005. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International journal of project management* 4:321-328.

Oliveira, C. V. 2016. *Análise dos processos de gestão de projetos: o caso da Superintendência do Espaço Físico da USP - SEF. Monografia - Especialista em Gestão de Projetos na Construção*. Escola Politécnica. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

Parker, L. D. 2004 *Qualitative research*. In: Burton, S. and Steane, P. (eds.) *Surviving Your Thesis*. Editora Routledge. Londres, Reino Unido.

Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Editora Sage. Londres, Reino Unido.

Pérez, P.; González-Cruz, M. C.; Pastor- Ferrando, J. P. 2010. Analysis of construction projects by means of value curves. *International Journal of Project Management* 7:719-731.

PMI, Project Management Institute. 2017. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos - PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide*. PMI.

Rodriguez-Melo, A.; Mansouri, A. S. 2011. Stakeholder Engagement: defining strategic advantage for sustainable construction. *Bussiness Strategy and the Environment*. 20(8): 539-552.

Savage, G.T.; Nix, T. W.; Whitehead, C. J.; Blair, J. D. 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.

Superintendência do Espaço Físico - Universidade de São Paulo. *O Espaço Físico na USP - Conceituação*. Universidade de São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.sef.usp.br/wp-content/uploads/sites/52/2017/11/Espaco-Fisico.pdf>>. Acesso em: 15 mar 2021.

Superintendência do Espaço Físico - Universidade de São Paulo. *Relatório de Gestão 2014-2017*, 2017. Disponível em: <[http://www.sef.usp.br/wp-content/uploads/sites/52/2018/02/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o\\_2014-2017\\_R05.pdf](http://www.sef.usp.br/wp-content/uploads/sites/52/2018/02/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o_2014-2017_R05.pdf)>. Acesso em: 12 ago 2021.

Superintendência do Espaço Físico - Universidade de São Paulo. Sistema Acrópole - Sistema de Gestão de Solicitações da Superintendência do Espaço Físico, 2018. Disponível em: <<http://www.hu.usp.br/wp-content/uploads/sites/52/2018/10/Ap-Acropole-13.09.2018-R04.pdf>>. Acesso em: 10 jun 2021.

Teixeira, D. P. 2010. Gerenciamento de expectativas dos stakeholders em uma empresa de serviços. Monografia - MBA em Gerenciamento Avançado de Projetos. Fundação Getulio Vargas. São Paulo, SP, Brasil.

Terra, R. 2019. Desequilíbrio financeiro, missões da universidade e avaliação - Autorreflexão na USP. *Estudos Avançados* 33(95), 35-49.

Universidade de São Paulo. 2002. Resolução No 4946 - Regimento da Coordenadoria do Espaço Físico da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

Universidade de São Paulo. 2008. Portaria GR No 3925 - Normas de Conduta de Obras e Serviços de Engenharia da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

Yang, J. et al. 2009. Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of civil engineering and management*, 15(4):337-348.

Yin, R. K. 2013. Case study research: Design and methods. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, Estados Unidos.

Zhu, Q.; Zhao, T.; Geng, Y. 2012. Mediation Effects of Environmental Cooperation on the Relationship between Sustainable Design and Performance Improvement among Chinese Apartment Developers. *Sustainable Development* 20(3):200-210.