



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: ANÁLISE DO DESEMPENHO E DA ADERÊNCIA À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

**FERNANDO FILARDI**

IBMEC-RJ

fernandofilardi@gmail.com

**GUILHERME LUIZ MARTINS FONSECA**

IBMEC-RJ

glmartins@finep.gov.br

**CLAUDIO PITASSI**

Ibmec

claudio.pitassi@gmail.com



## **ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: ANÁLISE DO DESEMPENHO E DA ADERÊNCIA À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

### **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo analisar o desempenho em gerenciamento de projetos após a implantação do Escritório de Projetos nas empresas públicas federais avaliando a aderência desta prática à estratégia organizacional face à natureza destas instituições. Foi realizada pesquisa de campo em 04 empresas públicas federais. O método utilizado foi o estudo de casos múltiplos e a análise de conteúdo com abordagem qualitativa. Ao final da análise dos dados foi possível verificar que o desempenho em gerenciamento de projetos e seu nível de maturidade, após a implantação do EP apresenta uma melhora substancial, entretanto, constata-se também que alguns fatores, como burocracia e projetos fracassados e não concluídos, merecem atenção. É razoável dizer ainda que, apesar dos fatores inerentes às organizações do primeiro setor, como substituição governamental constante, resistência dos funcionários públicos à mudança e necessidade de cumprimento à legislação, esta estrutura possui aderência à estratégia empresarial das empresas públicas federais.

**Palavras-chave:** Escritório de Projetos, Gerenciamento de Projetos, Nível de maturidade, Gestão Pública.

### **Abstract**

This study aimed to analyze the project management performance after the PMO implementation in the federal public companies assessing adherence to this practice organizational strategy given the nature of these institutions. Field research was conducted in 04 federal public companies. The method used was multiple case study and the content analysis with a qualitative approach. After the analysis of the data was verified that the project management performance and maturity level after implementing the PMO provides a substantial improvement, however, also be noted that factors such as bureaucracy and failed projects and unfinished, deserve attention. It is still reasonable to say that despite the factors inherent to the first sector organizations such as government constant replacement of civil servants resistance to change and need to comply with the law, this structure has adherence to business strategy of the federal public companies.

**Keywords:** Project Management Office, Project Management, Maturity Level, Public Management.



## 1 Introdução

Na busca por melhorar processos e os *modus operandi* para gerenciar os projetos, verifica-se que a implementação de um Escritório de Projetos (EP) pode vir a ser uma potencial ferramenta para atender às necessidades das organizações públicas no que diz respeito ao gerenciamento de projetos. Diversas empresas vêm reconhecendo a importância do gerenciamento de projetos para o sucesso de suas iniciativas como, por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos, a criação de novas unidades operacionais, mudanças nos processos produtivos e implantação de novas tecnologias. Sendo assim, o gerenciamento de projetos pode agregar valor às organizações. Todavia, as instituições públicas apresentam um número menos expressivo no que diz respeito à utilização de metodologia de gerenciamento de projetos (SPELTA; ALBERTIN, 2009). De acordo com Menezes (2009), o EP possibilita a organização a implementar mais facilmente os projetos de sua carteira, pois, além de facilitar a administração de projetos, é uma peça relevante para integração organizacional, proporcionando a coordenação de informações e de recursos, especialmente quando estiver configurada para atender a organização como um todo. Embora haja menções na literatura e pesquisas acadêmicas no que diz respeito ao EP são escassas as referências bibliográficas que abordem de maneira mais aprofundada a criação de um EP, quando nos referimos às empresas do 1º setor, onde se encontram as instituições públicas. Diante do contexto apresentado e da lacuna identificada, a questão de pesquisa foi definida da seguinte maneira: “Em que medida a implantação de um EP influencia o desempenho do gerenciamento de projetos das empresas públicas federais e esta estrutura é aderente à estratégia empresarial?” Neste sentido, o objetivo deste estudo foi analisar o desempenho do gerenciamento de projetos após a implantação do EP nas empresas públicas federais avaliando a aderência desta prática à estratégia organizacional face à natureza destas instituições. Para tanto, foi realizado um estudo multicase com 04 empresas no âmbito da União. A contribuição acadêmica que se pretende através deste estudo é aprofundar o conhecimento sobre os aspectos ligados ao EP em empresas públicas, com vistas a subsidiar o processo de tomada de decisão sobre implantar ou não esta estrutura.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gerenciamento de Projetos: Origem e Evolução

Em 1917, Henry Laurence Gantt, desempenhou um papel importante no conceito do gerenciamento de projetos moderno. (WREN, 1987). No final dos anos sessenta, o PMI - *Project Management Institute*, organização que é referência mundial em Gerenciamento de Projetos, criado nos Estados Unidos na Pensilvânia, iniciou o desenvolvimento de um conjunto de boas práticas em gerenciamento para servir aos interesses das mais diversas empresas, da indústria de software à de construção (PMI, 2013). De acordo com Vargas (2009), a *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), foi desenvolvido em 1981 pelo PMI e é um guia de projetos que contém os padrões e as linhas mestras das práticas que passaram a ser amplamente utilizadas. Segundo Alves (2008), o recente contexto organizacional, no qual prevalece a instabilidade e competitividade, tem obrigado as organizações a acompanharem sistematicamente as áreas onde atuam a fim de melhorar o planejamento, reduzir riscos e aumentar os lucros tendo sempre em vista tempo, serviços e produtos de qualidade.



## 2.2 Escritório de Projetos

Como resposta à complexidade crescente do ambiente empresarial Aubry; Hobbs e Thuillier, (2007) defendem que os EPs surgiram como entidades organizacionais a quem são atribuídas diversas responsabilidades relacionadas a centralizar e coordenar o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Segundo Hobbs e Aubry (2010), o conceito de EP se tornou mais popular a partir de 1994 e o número de EPs tem crescido significativamente desde então. Um EP provê um ponto focal para atividades de gerenciamento de projetos organizacionais (RAD, 2001) e de acordo com Crawford (2002), os níveis de um EP evoluem em termos de complexidade e relevância de acordo com as necessidades da empresa em um fluxo *de baixo para cima*. Tendo seus níveis divididos em 03, onde o nível 01 é caracterizado por um único e enredado projeto que foi o motivador de sua criação. O nível 02, é voltado à unidade de negócios e seguimentos, nesta etapa carecem ser criadas métricas de priorização dos projetos que disputam os recursos entre si. Por fim, o nível 03 gerencia todas as unidades de negócio da empresa, com o viés estratégico, permitindo viabilizar projetos e programas alinhados ao planejamento estratégico organizacional e não apenas uma unidade de negócio.

Baseado em Spelta e Albertin (2009), a tabela 1 apresenta os facilitadores e dificultadores encontrados na revisão de literatura para criar um EP, bem como seus respectivos autores.

Tabela 1 – Facilitadores e Dificultadores da implementação de um EP.

FACILITADORES	AUTORES	DIFICULTADORES	AUTORES
Aperfeiçoar o gerenciamento de projetos e reduzir o número de projetos problemáticos	- Bernstein (2000); Cleland e Ireland (2007); Crawford (2004); Dai e Wells (2004); Desouza e Evaristo (2006); Englund, Grahane e Dinsmore (2003); Maximiliano e Anselmo (2006); Rad (2001)	Não há provas de que melhora o desempenho dos projetos	- Dai e Wells (2004); Englund, Grahane e Dinsmore (2003); Jiang, Klein e Pick (2003); Milosevic e Patanakul (2005)
Usar os recursos de modo mais eficiente em ambiente de múltiplos projetos	- Cleland e Ireland (2007); Dai e Wells (2007); Patah (2004)	Aumenta o custo fixo e pode não proporcionar benefícios que justificam este aumento	- Bernstein (2000); Englund, Grahane e Dinsmore (2003)
Melhorar a qualidade de implementar projetos estratégicos	- Dai e Wells (2004); Bernstein (2000); Block e Frame (1998); Patah (2004)	Aumenta a burocracia	- Bernstein (2000); Englund, Grahane e Dinsmore (2003); - Patah (2004); - Calderini e Cantamessa (1997)
Facilitar a transferência de conhecimento sobre gerenciamento de projetos na organização	- Bernstein (2000); Desouza e Evaristo (2006)	Cria conflitos entre setores e gerentes da organização	- Valeriano (2001); Englund, Grahane e Dinsmore (2003); Patah (2004)
Ter acesso às práticas de gerenciamento de projetos consideradas como as melhores pelo mercado	- IT Governance Institute (2005)	Perda de talentos para o gerenciamento de projetos	- Valeriano (2001); Englund, Grahane e Dinsmore (2003)
Melhorar o controle e a comunicação sobre a situação dos projetos	- Cleland e Ireland (2007); Rad (2001); Patah (2004)	O ambiente é estável, sem importantes projetos a implementar	- Englund, Grahane e Dinsmore (2003)

Fonte: SPELTA, ALBERTIN, 2009 (adaptado).



### **2.3 Maturidade em Gerenciamento de Projetos**

Para Moraes (2004), há sólidas evidências da relação entre o nível de maturidade da organização e o desempenho dos projetos. Segundo Rodrigues; Rabechini e Csillag (2006), ao comparar os níveis de maturidade em gerenciamento com os modelos de escritórios de projetos adotados, ficou evidenciado que os modelos mais avançados de Escritórios de Projetos afetam positivamente a maturidade organizacional em gestão de projetos. Existem vários modelos para medição do nível de maturidade em gerenciamento de Projetos. Destacamos o (MMGP) desenvolvido por Prado (2008) pela simplicidade e eficácia na sua aplicação. Como um diferencial considerável, não necessita de softwares específicos para compilação e análise dos dados obtidos. O modelo se divide em 05 níveis de maturidade definidos por: (1) Inicial (ou Embrionário), (2) Processos Conhecidos, (3) Processos Padronizados, (4) Processos Gerenciados, e (5) Processos Otimizados, tais processo foram permeados pelas seis dimensões do modelo, que correspondem às capacidades ou eixos que precisam ser implantados e desenvolvidos. São estes: competência técnica (conhecimentos em gerenciamento de projetos) e contextual (da atividade desenvolvida no setor); uso de metodologia; uso de informatização; uso de adequada estrutura organizacional; alinhamento com os objetivos da organização (alinhamento estratégico); e competência comportamental (relacionamentos humanos). A opção por utilizar o MMGP na pesquisa de campo se justificou devido à sua praticidade em comparação com os outros modelos existentes.

### **2.4 Gerenciamento de Projetos em Empresas Públicas**

Para Bresser Pereira (1998), existe a necessidade de reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso da administração pública em uma nova modalidade de gerenciamento, focado nos resultados para atender as demandas da sociedade. De acordo com Holanda e Rosa (2004), a chamada Gestão Pública por Resultados, consiste na adoção por parte do setor público de uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente, buscando reduzir custos para a sociedade, sendo proativo, operando com iniciativa e autonomia gerencial e no controle de objetivos e metas. É um modelo em que o Governo é um meio e não um fim em si mesmo. Farnham e Horton (1992), corroboram que a forma de gerir os serviços públicos é diferente da adotada no setor privado em virtude das particularidades estruturais, destacando de forma convergente que o setor privado é constituído por entes que estimulam esforços na produção de bens e serviços, os quais trocam por valores monetários que permitem sua existência. Esse fato justifica os esforços na busca pela eficiência tendo a lucratividade como o objetivo. A publicação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão denominada Metodologia de Gerência de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (MGP-SISP), define que um programa “é um conjunto de projetos arrolados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente”. Um aspecto considerável do programa é que ele é orientado a benefícios (BRASIL, 2011). Todo esforço do Governo está estruturado em programas orientados para a concretização dos objetivos estratégicos definidos para o período do Plano Plurianual (PPA) de quatro anos (MTO, 2012).

Para Oliveira e Melhado (2001), das principais características enumeram-se: (i) o aspecto social dos projetos governamentais; (ii) a obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução do projeto em lei, mais especificamente na Lei Orçamentária Anual (LOA); (iii) a obediência à Lei 8.666/93 que regula a contratação através de diversas modalidades,



contemplando, de modo geral, o menor preço; (iv) o excesso de normatizações que provocam demoras na execução dos projetos; (v) a existências de diferentes órgãos de controle nas diversas esferas de governo; (vi) a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e *accountability* na governança pública. Segundo Peters (2008), simplesmente importar para o setor público o ferramental e as técnicas de gerenciamento de projetos, não é o recomendável. Primeiro, é fundamental verificar a aderência, como conhecer a realidade e as características peculiares do setor, para só então partir para a implementação.

## 2.5 Elementos da pesquisa

Da revisão de literatura foram obtidos elementos necessários à pesquisa em questão, que permite analisar e comparar práticas adotadas pelas empresas. Com base neste resultado, três aspectos foram investigados na pesquisa de campo a seguir:

(i) Desempenho em gerenciamento de projetos após a implantação do EP. Foram elaborados indicadores de EP correlacionados à gestão dos projetos que serviram de suporte à entrevista baseada em roteiro semiestruturado.

(ii) Aderência do EP para uma empresa pública e sua estratégia empresarial: foram observados fatores como aspectos sociais dos projetos governamentais, obrigatoriedade de previsão de recursos em observância a LOA, cumprimento da Lei 8.666/93 e demais leis sobre aquisições de bens e serviços, impacto do excesso de normativos na execução dos projetos, diversidade de órgãos de controle e exigência de prestação de contas à sociedade.

(iii) Maturidade em gerenciamento de projetos: como complemento a pesquisa, a utilização do MMGP para traçar o diagnóstico atual e como é impactada pela performance do EP.

Tabela 2 – Aporte teórico: Indicadores do EP e sua correlação com a gestão de projetos.

Nº	INDICADORES (EP x GESTÃO DE PROJETOS)	AUTORES
1	Cumprimento de prazos dos projetos	- Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006); Rad (2001); Bernstein (2000)
2	Capacidade de monitoramento e controle dos projetos	- Cleland e Ireland (2007); Daí e Wells (2007); Hobbs e Aubry (2007)
3	Desenvolvimento de competências e metodologias de gerenciamento de projetos	- Bernstein (2000); Desouza e Evaristo (2006); IT Governance Institute (2005)
4	Interface com clientes	- Cleland e Ireland (2007); Rad (2001)
5	Capacidade de gerenciamento de múltiplos projetos	- Cleland e Ireland (2007); Dai e Wells (2004)
6	Quantidade de projetos encerrados e não concluídos	- Bernstein (2000); Englund, Grahan e Dinsmore (2003)
7	Percepção de Burocracia ocasionada pela implantação do EP e na execução dos projetos	- Bernstein (2000); Englund, Grahan e Dinsmore (2003); Patah (2004); Calderini e Cantamessa (1997)
8	Satisfação dos clientes nos resultados dos projetos da empresa	- Englund, Grahan e Dinsmore (2003); Dai e Wells (2004); Jiang, Klein e Pick (2005); Milosevic e Patanakul (2005)
9	Maturidade em gerenciamento no momento da implantação do EP	- Prado (2008); Kezner (2003); Lopes (2009)
10	Relação do EP com as decisões estratégicas da empresa	- Dai e Wells (2004); Bernstein (2000); Block e Frame (2008)

Fonte: Revisão de Literatura



### 3 Metodologia

A pesquisa realizada teve abordagem qualitativa, pois permite um maior conhecimento do objeto estudado. A estratégia adotada foi o estudo de casos múltiplos de natureza descritiva visando investigar a percepção dos entrevistados sobre o fenômeno em questão (YIN, 2010). A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade baseadas em roteiro semiestruturado, o que levou a obter os significados dos temas estudados a partir do ponto de vista do sujeito estudado (DEAN & EICHHORN, 1969). Para o diagnóstico dos dados foi utilizada a Análise de Conteúdo, categorial desmembrando o discurso em categorias, pois se refere a um conjunto de práticas de análise das comunicações (procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens) de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977; MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

A tabela 3 mostra a relação dos entrevistados e os elementos investigados na pesquisa:

Tabela 3 – Quadro resumo entrevistados e elementos investigados.

Nº DE ENTREVISTADOS	ÁREA DE ATUAÇÃO	FUNÇÃO NA EMPRESA	ELEMENTOS INVESTIGADOS
04	Escritório de Projetos (EP)	Gerentes/Coordenadores/ Analistas Sêniores	- Desempenho do Gerenciamento de Projetos após a implantação do EP - Aderência do EP - Maturidade em Gerenciamento de Projetos
08	Projetos (P)	Analistas/Gerentes	- Desempenho do gerenciamento de projetos aos a implantação do EP

Fonte: Autores.

As respostas foram identificadas como “EP” onde a área de atuação do respondente é o Escritório de projetos e “P” quando o respondente atua como gerente do projeto ou é membro de equipe do projeto. A seguir os comparativos, relativos aos dez fatores, as evidências apresentadas pelos entrevistados e suas respectivas análises, utilizando os seguintes meios:

**I - roteiro de entrevista – aspecto desempenho:** composto de 10 questões utilizou a escala *Likert* com a opção de detalhar as informações no campo observação, onde a categorização utilizada foi construída com base na revisão de literatura, para que os entrevistados pudessem mensurar como classificam o desempenho do gerenciamento de projetos após a implantação do EP, ordenando-as como: -2) Piorou muito, -1) Piorou, 0) Não afetou, 1) Melhorou ou 2) Melhorou muito, representado pela escala que varia de “piora de 100% a melhora de 100%.

**II - roteiro de entrevista aspecto aderência:** composto por quatro questões descritivas, tem a intenção de estimular o entrevistado a ponderar sobre a complexidade, os benefícios, as dificuldades buscando identificar nível de aderência do EP para uma empresa pública, em termos de utilidade, face à natureza destas organizações pelos fatores: Etapas percorridas ao implantar o Escritório de Projetos; Ganhos obtidos em sua implantação; Dificuldades enfrentadas em sua implantação; Escritório de Projetos e sua aderência com empresas públicas.

**III – roteiro de entrevista aspecto maturidade:** composto de 40 questões objetivas visando medir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos.



Aos entrevistados foi garantida a confidencialidade e a não divulgação do nome das empresas. Cabe ainda ressaltar algumas limitações da pesquisa, quais sejam: a) O presente estudo abarca, no âmbito da Administração Pública Indireta, somente as empresas públicas federais; b) O fato dos entrevistados se utilizarem da memória para lembrar fatos relevantes, o que pode gerar distorções; c) Determinadas características distintas entre os EPs pesquisados e d) das 06 empresas selecionadas para realização da pesquisa, apenas 04 se propuseram a colaborar, o que restringiu o número da amostra.

### 3.1 Os Estudos de Caso

As empresas selecionadas serão identificadas por A, B, C e D onde: “A” é vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; “B” é uma organização, atrelada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Por fim, as empresas “C” e “D” pertencentes ao Ministério de Minas e Energia.

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Comparativo dos Casos com a Revisão da Literatura – Fatores de Desempenho

#### 4.1.1 Tempo e prazo médio de execução dos projetos

**Empresa A:** *“Percepção subjetiva de melhoria por não possuir informações estatísticas anteriores” EP*

**Empresa B:** *“Foi instituído uma rotina corporativa junto ao patrocinador dos projetos estratégicos corporativos” P*

**Empresa C:** *“O aumento dos controles melhorou a alocação dos recursos e criou indicadores confiáveis para subsidiar às tomadas de decisões e acompanhamento de resultados” P e “O aumento dos controles está sendo reorganizado visando a melhor alocação dos recursos bem como a criação indicadores confiáveis, aprimorando o monitoramento dos cronogramas físico e financeiro e garantindo que o acompanhamento ocorra evitando atrasos no desenvolvimento” EP*

**Empresa D:** Não houve apresentação de evidências.

**Tempo e prazo médio de execução dos projetos – análise dos dados:** neste setor todas as empresas indicaram melhora igual ou superior a 50%. Destacam-se a percepção subjetiva de melhoria como a criação de rotina corporativa com apoio do patrocinador, aumento de mecanismos de controle e a adoção de indicadores de performance. Tal análise corrobora com Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), que relata que o EP é uma unidade organizacional responsável pela gestão de projetos, que promove internamente o conhecimento necessário para que os profissionais possam melhor gerenciar seus projetos dentro do prazo, por meio da utilização de métodos e processos de planejamento, acompanhamento e controle. Entretanto, não há provas de que a implantação do EP melhora o desempenho no tempo e prazo médio, consequentemente, no projeto como um todo (DAI e WELLS, 2004; ENGLUND, GRAHAN e DINSMORE, 2003).

#### 4.1.2 Monitoramento e controle dos projetos

**Empresa A:** *“Foi instituída uma rotina corporativa junto ao patrocinador dos projetos estratégicos corporativos” EP*

**Empresa B:** *“O EP acompanha o andamento dos projetos através de sistemas de gestão” P*

**Empresa C:** *“A adoção das melhores práticas relacionadas à qualidade e à gestão de projetos fortaleceram os aspectos de governança e facilitaram os procedimentos técnicos e contábeis /*



financeiros” **P** e “O controle dos processos gerenciais, controle dos processos operacionais e a visibilidade do projeto caminhando como um todo e não apenas segmentado” **EP**

**Empresa D:** “Foi definida uma rotina, bem como estabelecimento de uma governança melhora o tempo / prazo médio nas execuções dos projetos” **P** e “O desenvolvimento da equipe através das competências direcionadas a gestão de projetos e não a gestão de um determinado plano de ação tornou a equipe mais ágil e com a possibilidade de ser um gestor independente, identificando às suas obrigações no projeto e com a independência para efetuar a gestão, trazendo para o nível estratégico apenas informações de aspecto tático” **EP**.

**Monitoramento e controle dos projetos – análise dos dados:** as empresas estudadas indicaram evolução igual ou superior a 50%. Destaque para a empresa “A” que apontou uma melhora de 100%, com a utilização de sistema integrado de gestão. Destacam-se ainda, a participação da governança fortalecendo o controle do projeto, o desenvolvimento da equipe e a aplicação do gerenciamento da qualidade. Como complemento ao monitoramento e controle dos projetos, segundo Hobbs e Aubry (2007), o EP, tem como tem como função adicional, monitorar e controlar o desempenho dos projetos executando tarefas especializadas para gerentes de projetos (p.ex., preparar cronogramas). De acordo com Dai e Wells (2007), Rad (2001) et al., o EP pode aperfeiçoar o gerenciamento de projetos refinando os mecanismos de monitoramento e controle, bem como o sucesso dos projetos. Bernstein (2000) sustenta que um EP é uma camada formal e centralizada de controle entre a alta direção e a gestão de projetos.

#### 4.1.3 Desenvolvimento de competências e metodologias em gerenciamento de projetos

**Empresa A:** “Pouca melhoria, pois o foco do EP é o controle” **P**

**Empresa B:** “O EP busca implementar constantemente ações para melhoria de procedimentos” **P** e “A redação de boas propostas facilita o entendimento dos cronogramas, distribuição das atividades e gerenciamento da equipe e de recursos” **P**

**Empresa C:** “Através da busca constante por aprimoramento técnico/conceitual e operacional atrelado às melhores práticas de gestão por resultados, possibilitaram à equipe de gestão de projetos, atingir os objetivos determinados pelas diretorias na gestão dos projetos” **P** e “O desenvolvimento da equipe através das competências direcionadas a Gestão de Projetos tornou a equipe mais ágil e com a possibilidade de ter um gestor independente identificando as suas obrigações no projeto e com a independência para efetuar a gestão” **EP**

**Empresa D:** “Treinamentos foram realizados em toda a Unidade sobre a metodologia de projetos bem como a ferramenta EPM” **P**

**Desenvolvimento de competências e metodologias em gerenciamento de projetos – análise dos dados:** Apesar do progresso igual ou superior a 50% neste fator, o respondente da empresa “A” aponta pouca evolução, pois acredita que o foco do EP é o Controle. Pontos positivos: aprimoramento das competências em gerenciamento de projetos por meio de treinamentos e estímulos a certificações, a aplicação do PDCA e o ganho na agilidade das operações com a introdução de um gerente de projetos independente ao gerente funcional, além da aplicação de ferramentas de gestão como o EPM. Hobbs e Aubry (2007) sustentam que desenvolver competências e metodologias de gerenciamento de projetos é uma das funções do EP. Contudo, treinamento e capacitação exigem investimentos, Bernstein (2000) e Englund, Graham e Dinsmore (2003) defendem que a implantação do EP, onera o custo fixo e pode não proporcionar benefícios que justifiquem este aumento.

#### 4.1.4 Interface com os clientes

**Empresa A:** “O EP já existia quando os projetos da qual faz parte haviam sido iniciados” **P** e “A instituição do Comitê diretor de projetos, a interface entre a alta gestão e os gerentes de projetos possui melhor a fluidez em função do patrocínio” **EP**



**Empresa B:** *“Existe uma maior preocupação com a formalização de parcerias e resguardado de propriedade intelectual/industrial” P e “A equipe passou a ter apoio no entendimento dos editais sem necessidade de esforços individuais e muitas vezes errôneos” P*

**Empresa C:** *“O desenvolvimento de competências ajudou na comunicação com os stakeholders / parceiros internos e externos e estimulou a criação de metas gerenciais para a definição de padrões de gestão e de indicadores” P e “O relacionamento com os clientes foi facilitado, pois agora todos possuem a clareza de seus pontos de atuação e dos controles objetivos necessários para o controle dos projetos” EP*

**Empresa D:** Não houve apresentação de evidências

**Interface com os clientes – análise dos dados:** quase todas as empresas indicaram progresso igual o superior a 50% neste fator com exceção da empresa “C” que apresentou evolução de apenas 33%. A criação de um comitê diretor de projetos proporcionou melhora da interface entre a alta gestão e os gestores de projetos e o aumento da clareza das informações que facilitou o relacionamento com o cliente externo. Conforme Cleland e Ireland (2007); Rad (2001) e Patah (2004) a implantação do EP proporciona melhor controle e comunicação entre os clientes internos e externos. Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) afirmam que os EPs são os responsáveis por fazer a ligação entre o gerente de projetos e a alta administração, por meio de um sistema de Feedback que permite o aperfeiçoamento contínuo da disciplina no seio da organização. Todavia, o EP pode criar conflitos entre os setores e gerentes da organização (VALERIANO, 2001; ENGLUND, GRAHARN e DINSMORE, 2003).

#### 4.1.5 Capacidade de gerenciamento de programas e portfólios de projetos

**Empresa A:** *“Melhorou muito por adotar melhores práticas de gerenciamento de projetos e o aumento dos recursos humanos nas equipes e escritório de projetos” EP*

**Empresa B:** *“Os sistemas de gestão e a capacidade de gerenciamento foi aprimorada” P e “Passa-se a visualizar a distribuição de projetos fracassados” P*

**Empresa C:** *“O processo de gerenciamento de projetos é muito dinâmico e os gestores possuem competências para adequar escopos, metas, prazos e preços sempre que necessários ao bom andamento dos projetos e sempre respeitando os princípios da administração pública” P e “A gestão por portfolio ganhou aspecto tático e estratégico, fazendo com que possamos disponibilizar os dados necessários para as tomadas de decisão, com a agilidade do processo controlado” EP*

**Empresa D:** Não houve apresentação de evidências

**Capacidade de gerenciamento de programas e portfólios de projetos – análise de dados:** todas as empresas indicaram progresso igual o superior a 50% neste fator, destaque para a empresa A com 83%. Contudo a empresa “C” apresentou melhora de apenas 33%. São destaques, a adoção de melhores práticas de gerenciamento de projetos e o aumento de equipes capacitadas, a visualização de projetos fracassados e o fortalecimento da gestão de portfólio proporcionando ganhos nas tomadas de decisão. Para Bernstein (2000), o papel mais relevante do EP é influenciar a seleção dos projetos, focando nos investimentos, recursos, avaliação e na definição dos objetivos estratégicos em consonância com Cleland e Ireland (2007); Dai e Wells (2007), que afirmam que o EP proporciona o uso de recursos de modo mais eficiente em ambiente de múltiplos projetos, (programa e portfólio).

#### 4.1.6 Projetos fracassados e não concluídos

**Empresa A:** Não houve apresentação de evidências

**Empresa B:** *“Na maioria dos projetos há “avanço no conhecimento” como resultado finalístico. Ou seja, não há projetos “fracassados” P e “As dificuldades enfrentadas fogem do âmbito de atuação dos pesquisadores e não mudaram significativamente nestes anos” P*



**Empresa C:** “O desenvolvimento e a adoção de sistemas e ferramentas de gestão ajudaram na eliminação de redundâncias e gargalos mostrando aos tomadores de decisão a base de dados mais confiável para o planejamento de projetos encerrados ou não concluídos e quais os impactos dos mesmos nos resultados” **P**

**Empresa D:** “Com a melhor definição do escopo, em certos casos, a análise de viabilidade, bem como o processo de priorização, reduziu os casos de projetos cancelados / fracassados” **P**

**Projetos fracassados e não concluídos – análise dos dados:** este fator merece atenção pelo fato de a metade das empresas não apontarem diminuição nos projetos fracassados. A melhoria neste fator foi percebida somente nas empresas “C” e “D”, de apenas 33%. Foi relatado que as dificuldades enfrentadas para a conclusão e sucesso dos projetos pouco se alterou com a implementação do EP mesmo havendo avanço no conhecimento do resultado final dos projetos. Os mínimos avanços ficam por conta das ferramentas de gestão e na melhora nas definições dos escopos, a análise de viabilidade em alguns casos e o gerenciamento de portfólio com a priorização da carteira. Bernstein (2000); Crawford (2004), et al. dizem que a implantação do EP promove o aperfeiçoamento e a redução de projetos problemáticos. No entanto, há autores que afirmam que o EP não proporciona melhora no desempenho dos projetos (DAI e WELLS 2004; ENGLUND, GRAHAN e DINSMORE, 2003; JIANG, KLEIN e PICK 2003).

#### 4.1.7 Burocracia

**Empresa A:** “Aumentou a burocracia, mas com qualidade, focando na simplicidade” **EP**

**Empresa B:** “Houve aumento na burocracia. Mas a implementação foi positiva, dado que ajudou a “organizar” as informações” **P** e “A burocracia diminuiu, pois retirou-se dos pesquisadores a necessidade de conhecimento minuciosos dos editais, papel assumido pelo EP” **P**

**Empresa C:** “Padronizando a forma de gestão, estamos eliminando as redundâncias e dos os retrabalhos associados aos processos. Em um primeiro momento, observamos alguma dificuldade, entretanto, uma vez assimilado o novo padrão, os resultados mostram-se muito satisfatórios e alinhados aos padrões exigidos pelas autoridades reguladoras” **P** e “A burocracia não afetou o processo uma vez que já eram utilizados controles junto ao sistema ERP, os quais foram adequados e transformados para que não houvesse retrabalho da equipe, apenas o controle” **EP**

**Empresa D:** “Em um primeiro momento houve uma piora, entretanto, depois foi flexibilizaram o processo de acordo com o porte dos projetos” **P**

**Burocracia – análise de dados:** Este fator apresentou resultados negativos, apontado por duas empresas. A empresa “D” relata 50% de piora, seguida pela empresa “A”, com 17%. Destarte, existe um avanço mínimo identificado nas empresas “B” e “C” com os mesmos 17%. O entrave, contudo, apresenta um viés positivo, porque quase a totalidade das evidências apontam uma melhora na qualidade nos processos, no fluxo de informações e na diminuição de retrabalho ao longo do tempo. Autores como, Bernestein (2000), Englund, Grahan e Dinsmore (2003), Patah (2004) e Calderini e Cantamessa (1997), relatam e reforçam que uma das principais razões para não implementar um EP é que tal estrutura aumenta a burocracia com a adoção e a institucionalização de várias regras, procedimentos e documentos.

#### 4.1.8 Satisfação dos clientes

**Empresa A:** “Os clientes dos projetos corporativos são mais presentes” **EP**

**Empresa B:** “Os resultados finalísticos são melhores qualificados” **P** e “Nos últimos anos não foi realizada pesquisa para mensuração do grau de satisfação dos clientes” **P**

**Empresa C:** “os parceiros / clientes internos e externos perceberam que os controles são fundamentais, para que tenhamos os melhores resultados e apoiaram a área no processo de implantação dos procedimentos para aumento da eficiência na gestão da carteira de projetos” **P** e “Face a



implantação ser recente - 12 meses - ainda não temos dados suficientes para apresentar esta informação” EP

**Empresa D:** Não houve apresentação de evidências

**Satisfação dos clientes – análise de dados:** todos os avanços foram iguais ou inferiores a 50%, excetuando a empresa “C” que apresentou desempenho inalterado deste setor com a implantação do EP. Clientes mais presentes, melhores resultados finalísticos pela empresa “B” que também apontou a não realização de medição de satisfação de clientes. Os clientes internos demonstram satisfação, pois com a implementação do EP facilita a transferência de conhecimento sobre gerenciamento de projetos nas empresas (BERNSTEIN, 2000; DESOUZA e EVARISTO 2006).

#### 4.1.9 Maturidade em gerenciamento de projetos

**Empresa A:** Não houve apresentação de evidências

**Empresa B:** “Estamos em constante aprendizado” P e “A maturidade vem sendo construída com a divulgação das ferramentas por meio do sistema de gestão, processo contínuo liderado pelo escritório de projetos” P

**Empresa C:** “Estão implementando novos paradigmas e neste contexto, o processo ainda não se encontra maduro porque os resultados ainda serão observados, mas acreditamos que estamos no caminho certo para comprovação e retorno com os investimentos” P e “A confiabilidade dos parceiros e da Alta Administração no controle de desenvolvimento dos projetos pela área, bom como a definição clara do portfólio de projetos” EP

**Empresa D:** “Em 2006, no primeiro diagnóstico de maturidade, o resultado alcançado foi de 3%. Em 2011 apresentou um resultado 27% superior” P

**Maturidade em gerenciamento de projetos – análise dos dados:** todas as empresas indicaram melhora igual o superior a 50% neste fator. A utilização do sistema de gestão, a maior confiabilidade dos parceiros e da alta administração são reflexos do progresso da maturidade em gerenciamento de projetos. No caso específico da empresa “D”, a mesma realizou medições de nível de maturidade e apresentou avanço significativo. Segundo Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), ao comparar os níveis de maturidade em gerenciamento com os modelos de escritório de projetos adotados, ficou evidenciado que os modelos mais avançados de EP afetam positivamente a maturidade organizacional em gestão de projetos.

#### 4.1.10 Gerenciamento de projetos estratégicos e decisões estratégicas da empresa

**Empresa A:** Não houve apresentação de evidências

**Empresa B:** “Reuniões de equipes definidas para atender a demandas específicas melhora o vínculo do escritório de projetos às decisões estratégicas” P e “O resultado é o apoio com a delegação de tarefas para mais pessoas, com elevação das contribuições para aumento da competitividade” P

**Empresa C:** “As decisões acerca dos projetos estratégicos são deliberadas no âmbito das diretorias cabendo aos gestores responsáveis pela concepção e gestão dos projetos de P&D+I, enquadrá-los aos padrões da agência reguladora e da empresa” P e “A Alta Administração consegue ter as informações de forma mais clara e com maior agilidade para a tomada de decisão, bem como conseguir visualizar o portfólio de projetos e seus pontos de controle” EP

**Empresa D:** “O EP contribuiu ao processo de desdobramento dos objetivos estratégicos em projetos e no seu monitoramento. Ainda precisa melhorar na questão das metas estratégicas” P

**Gerenciamento de projetos estratégicos e decisões estratégicas das empresas – análise dos dados:** com exceção a empresa D que atingiu 50% de melhoria, todas as demais empresas indicaram evolução igual o superior a 67% neste fator. A empresa “C” destacou que a obtenção de informações sobre os projetos estratégicos de forma mais transparente promove maior agilidade para a tomada de decisão por parte da alta administração. Para a empresa “B”,



a visualização do portfólio, seus pontos de controle e a contribuição ao processo de desdobramento dos objetivos estratégicos. Tal análise corrobora com Dai e Wells (2004), Bernstein (2000), Block e Frame (1998) onde afirmam que o EP melhora a qualidade dos projetos estratégicos. Ainda de acordo com o Kendall e Rollins (2003), o papel mais relevante do EP é influenciar a seleção dos projetos, focando nos investimentos, recursos, e principalmente na definição dos objetivos estratégicos.

## **4.2 Posicionamento das Empresas Estudadas - Fatores de Aderência**

### **4.2.1 Etapas percorridas ao implantar o EP**

**Empresa A:** *“Houve primeiro a criação do EP na TI, depois a prática se espalhou para o projeto que tinha o propósito implementar um ERP e gerenciamento de processos. Aos poucos o desenvolvimento foi orgânico” EP*

**Empresa B:** *“As funções de um "Escritório de Projetos" são exercidas por duas estruturas independentes: 1) Comitê Técnico Interno - que faz a avaliação de alinhamento estratégico e mérito técnico das propostas, o acompanhamento de sua execução e a avaliação de resultados. Ele foi criado primeiro, por decisão corporativa e implementado em todas as suas 46 Unidades Descentralizadas. 2) Núcleo de Apoio a Projetos - criado também por decisão corporativa, visando aumentar a competitividade das propostas de projetos e incrementar captação de recursos em financiadoras de P&D” EP*

**Empresa C:** *“1) Identificação da necessidade de criação de um Escritório de Projeto para este fim específico; 2) Seguir todas as etapas de um processo licitatório obedecendo rigorosamente os trâmites legais (Lei 8666), para compra de ERP e contratação de Consultoria(s) para implantação; 3) Preparação do Projeto (Estrutura); 4) Planejamento, de todas as atividades e entregáveis por Fase, e de seu Cronograma até a entrega final; 5) A partir desta etapa, realização da análise e desenho, com a configuração do sistema, com os testes, com o treinamento dos usuários, com o Go-live e operação assistida.” EP*

**Empresa D:** *“Iniciou-se com um estabelecimento de uma metodologia de gestão de projetos, identificando e capacitando os líderes/gerentes de projeto, identificando o nível de maturidade antes da implantação e aplicando periodicamente o "PDCA"” EP*

**Etapas percorridas ao implantar o EP – análise dos dados:** o estabelecimento de uma metodologia de gestão de projetos, capacitação dos líderes/gerentes de projeto, identificação do nível de maturidade antes da implantação e a execução sistemática do PDCA são as etapas destacadas pela empresa “D”. A evidência que difere da implantação de Escritório de Projetos em empresas privadas destaca-se a obrigatoriedade de cumprir à lei de licitações, 8.666/93 relatada pela empresa “C”.

### **4.2.2 Ganhos Obtidos em sua implementação**

**Empresa A:** *“Maior controle e visibilidade aos projetos, melhoria da qualidade devido ao melhor envolvimento das partes interessadas” EP*

**Empresa B:** *“Melhoria da qualidade das propostas, melhor organização dos processos de elaboração de propostas, aumento na captação de recursos via projetos em fontes financiadoras externas, organização do processo de acompanhamento de projetos e avaliação de resultados, melhoria na qualidade dos relatórios de andamento e finais” EP*

**Empresa C:** *“A dedicação exclusiva dos participantes; O acompanhamento diário da evolução do projeto; A agilidade na tomada de decisão; A obediência a metodologia aplicada dentre outros” EP*

**Empresa D:** *“O estabelecimento de linguagem comum em gerenciamento de projetos, obtenção de informações estruturadas e aumento no atingimento dos objetivos dos projetos na maior parte das vezes” EP*



**Ganhos obtidos em sua implementação – análise dos dados:** a empresa “A” relata um maior controle e visibilidade aos projetos e melhoria da qualidade devido ao melhor envolvimento das partes interessadas. A empresa “C” cita a agilidade na tomada de decisão e obediência à metodologia aplicada. Projetos melhores estruturados, favorece a captação de recursos em financiadoras externas, aliada a sua influência junto aos órgãos públicos, este foi apontamento da empresa “B”.

#### 4.2.3 Dificuldades enfrentadas em sua implementação

**Empresa A:** *“A resistência cultural ao “planejar”, fruto de uma intenção “pragmática” de fazer as coisas, e a falta de consequências, tanto no sucesso, quanto no fracasso dos projetos” EP*

**Empresa B:** *“Cultura organizacional, percepção de que haveria aumento de burocracia, resistência à mudança pela equipe de pesquisadores” EP*

**Empresa C:** *“O prazo apertado; A desconfiança dos empregados da Empresa, se esta estrutura do projeto conseguiria implantar o Sistema no prazo e com os conteúdos previstos; A dificuldade inicial de alguns empregados, trabalhar com parceiros privados (Consórcio contratado para implantação), considerando as diferenças culturais. Dificuldades estas que foram superadas no decorrer do Projeto” EP*

**Empresa D:** *“Resistência à mudança e falta de percepção de valor” EP*

**Dificuldades enfrentadas em sua implantação – análise dos dados:** a resistência à mudança é um ponto comum entre as iniciativas públicas e privadas. Entretanto, as diferenças culturais foram relatadas por todas as empresas e também a dificuldade inicial do trabalho com parceiros privados foi citado pela empresa “C”. A percepção de aumento da burocracia e falta de percepção de valor também são considerados. Outro ponto identificado foi a possibilidade da troca de presidentes e diretores em um curto período, 04 anos, pois pode atrapalhar a continuidade do fortalecimento da cultura do gerenciamento de projetos.

#### 4.2.4 Escritório de Projetos e sua aderência com empresas públicas

**Empresa A:** *“Existe aderência, pois o EP contribui fortemente para os valores “controle e transparência” para os valores naturais dos entes públicos” EP*

**Empresa B:** *“Uma empresa pública de P&D que possui estruturas de “Escritório de Projetos” em suas 46 Unidades de pesquisa, atuando com sucesso há muitos anos. Assim, esta estrutura de EP claramente tem aderência com empresas públicas” EP*

**Empresa C:** *“Por sua característica peculiar, ser empresa de economia mista e mesmo considerando os aspectos abordados nas respostas anteriores, considero que uma estrutura de “Escritório de Projetos” tem aderência com uma empresa pública sim, a exemplo do Projeto Sintonia que foi um caso de sucesso” EP*

**Empresa D:** *“Há aderência, pois independentemente de ser uma empresa pública ou privada, toda organização tem projetos e como definição, projeto é o meio para que os objetivos sejam alcançados” EP*

**Escritório de Projetos e sua aderência com empresas públicas – análise dos dados:** as respostas foram unânimes, todas afirmam que há aderência da estrutura do EP às empresas públicas. A contribuição para os valores “controle e transparência” foi apontado pela empresa “A”. Independentemente de ser uma empresa pública ou privada, toda organização tem projetos e por definição, projeto é o meio para que os objetivos sejam alcançados relata a empresa “D”.



### 4.3 Comparativo entre Empresas – Nível de Maturidade

#### 4.3.1 Comparativo entre empresas estudadas e a média das empresas no Brasil – nível de maturidade

**Fatores de maturidade – análise dos dados:** A empresa “B” foi descartada devido a sua característica estrutural, refletida na discrepância dos resultados. Segundo Archibald e Prado (2014) a média das empresas públicas federais apresenta nível de maturidade de 2,50. “A”, “C” e “D” exibiram um resultado de 2,75, ou seja, superior à média nacional com estas características. O resultado obtido as classifica com o “nível conhecido”, ou seja, revela um cenário em que foi feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto gerenciamento de projetos. Foram utilizados ainda dados de segmentos com os melhores níveis de maturidade, “nível gerenciado”, onde são consolidadas as ações iniciadas no nível anterior relativos à metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico. Estes são representadas pelos setores consultoria 4,49, engenharia 4,41, tecnologia da informação 4,36 e construção 4,10, respectivamente.

## 5 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

No aspecto desempenho, 08 entre os 10 fatores estudados obtiveram resultados positivos. Os dados da pesquisa apontam que ao comparar a ótica da equipe de projetos com a do Escritório de Projetos, percebe-se uma visão mais pessimista em fatores relacionados à metodologia e a estratégia do negócio (tempo e prazo, desenvolvimento de competências, maturidade e gerenciamento de projetos estratégicos e decisões estratégicas da empresa), talvez pelo fato dos colaboradores do EP possuírem uma visão mais crítica e com relação à necessidade de desenvolvimento de competências e percepção de valor estratégico na atuação do Escritório de Projetos. Nos demais fatores, com exceção do monitoramento e controle, o viés operacional, de resultados e de relacionamento, a visão do EP aponta uma visão mais otimista, se confrontada com a ótica da equipe atuante nos projetos, entretanto, fatores como burocracia e projetos fracassados merecem tratamento especial e estudo cauteloso pois apresentaram resultados insatisfatórios.

No aspecto aderência à estratégia empresarial, comprovou-se que o EP é aderente à realidade das empresas públicas. Existe similaridade entre as fases percorridas tanto nas empresas públicas quanto nas privadas, ao se implantar o EP. Vale salientar que todas as empresas estudadas tiveram seus EP oriundas das áreas de tecnologia da informação e pesquisa e desenvolvimento. Porém particularidades (entraves legais) praticadas nas empresas públicas tais como, observância as leis, resistência do corpo funcional a mudanças, diferenças culturais, a troca de gestão (governo/diretório) em curto espaço de tempo, são fatores que por vezes inibem o processo de contratação de consultoria, como também a criação de novos departamentos/áreas e dificultam a implantação e consolidação de um EP. Contudo, para que a ideia do EP seja bem aceita pela organização pública, deve o mesmo conter uma solução para o problema de negócio.

Pode-se concluir ainda que a implantação do Escritório de Projetos influenciou positivamente nos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos, pois todas as empresas estudadas possuem níveis superiores aos das empresas do mesmo seguimento e muitas delas não possuem EP. Porém, é notório que as empresas públicas têm muito a evoluir ao compará-las a dos setores consultoria, engenharia, tecnologia da informação e construção.



Finalmente, conclui-se que a implantação do EP contribui para garantir os objetivos dos projetos ao direcionamento estratégico da organização, promovendo a aproximação e suporte da equipe operacional com os níveis executivos, fortalecendo o gerenciamento de projetos na gestão pública. Para possíveis investigações futuras fica a sugestão de ampliar a amostragem com outras empresas públicas de âmbito federal, estadual e municipal.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALVES, J. B. Jr. **Gerenciamento de projetos em TI: uma análise sobre a possibilidade de aplicação da estrutura motivacional sugerida pelo Project Management Body of Knowledge – PMBOK – em uma empresa pública**. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.
- ARCHIBALD, R. PRADO. D. **Relatório de Maturidade 2014**. Disponível em: <[http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/Relatorio\\_Maturidade\\_2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/2-Governo/Relatorio_Maturidade_2014-Governo-Parte-A-Indicadores.pdf)>. Acesso em 10/05/2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNSTEIN, S. Project Offices in Practice. **Project Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 4-6, Dec. 2000.
- BLOCK, T.; FRAME, J. **The Project Office**. Menlo Park: Crisp Learning, 1998.
- BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP**. Brasília: MP, 2011. Disponível em: <[http://WWW.servidor.gov.br/noticias/noticias12/arq\\_down/publicação/silt\\_mgp-sisp\\_versao\\_1.pdf](http://WWW.servidor.gov.br/noticias/noticias12/arq_down/publicação/silt_mgp-sisp_versao_1.pdf)>. Acesso em 22 mai. 2014.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**. Editora 34, São Paulo, 1998.
- CALDERINI, M.; CANTAMESSA, M. Innovation paths in product development: an empirical research. **International Journal of Production Economics**, v.51, n.1-2, p.1-17, 1997.
- CRAWFORD, L. **The strategic project office: A guide to improving organizational performance**. New York: Marcel Dekker, 2002.
- DAI, C.X.; WELLS, W. G. An Exploration of Project Management Office Features and their Relationship to Project Performance. **International Journal of Project Management**, v.22, n.7, p. 523-532, Oct. 2004.
- DEAN, J.P.; EICHHORN, R.L. Limitations and Advantages of unstructured methods. In: DESOUSA, K. C.; EVARISTO, J.R. Project Management Offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**, v.26, n.5, p.414-423, Oct. 2006.
- ENGLUND. R. L.; GRAHAN, R. J.; DINSMORE, P.C. **Creating the Project Office – A Manager’s Guide to Leading Organizational Change**. San Francisco: Jossey-Brass, 2003.
- FARNHAM,D.; HORTON,S. **Managing new public services**. London: Macmillan, 1992.
- HOBBS, B.; AUBRY, M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. **Project Management Journal**, v. 38, p. 74-86, 2007.
- HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management the PMO. **International Journal of Project Management**, v.25, n. 4, p.328-336, may 2007.
- HOBBS, B.; AUBRY, M. **The PMO A Quest for Understanding**. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2010.



- HOLANDA, M.C.; ROSA, A.L.T. **Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado do Ceará**. Fortaleza: IPECE, 2004 (Nota Técnica n. 11).
- IT GOVERNANCE INSTITUTE. **Cobit 4.0: Control Objectives, Management Guidelines, Maturity Models**. Rolling Meadows, 2005.
- JIANG, J. J.; KLEIN, G.; PICK, R. A. **The impact of IS department organizational environments upon project team performances**. *Information & Management*, v. 40, n. 3, p. 213-220, Jan. 2003.
- KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C. **Advanced project portfolio management and the PMO**. Boca Raton, Flórida: J. Ross, 2003.
- LOPES, R. **Projetos: Deliberados ou Emergentes: As Práticas em Gerenciamento de Projetos e a Estratégia empresarial**, Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2009.
- MENEZES, L. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MILOSEVIC, D.; PATANAKUL, P. **Standardized project management may increase development projects success**. *International Journal of Project Management*, v. 23, n. 3, p. 181-192, Apr. 2005.
- MORAES, R. O. **Condicionantes de desempenho dos projetos de software e a influência da maturidade em Gestão de Projetos**, Tese de doutorado. FEA/USP. São Paulo. 2004.
- MOZZATO, A; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.
- OLIVEIRA, O.J.; MELHADO, S. B. **O papel do projeto em empreendimentos públicos: Dificuldades e possibilidades em relação à qualidade**. São Paulo: PUC-SP, 2001, p. 2-3.
- PATAH, L.A; **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – São Paulo, 2004.
- PMI, **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) 5ª edição**. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA, 2013.
- PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. vol. 7. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.
- PETERS, G. B. Os Dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 289/307, jul./set. 2008. Disponível em:<[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Acesso em: 10 nov. 2014.
- RAD, P. F. **Is your organization a candidate for Project Management Office (PMO)2001**.
- RODRIGUES, I; RABECHINI, R; CSILLAG, J. Os Escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração da USP**, v.41, n.3, p.273-287, Jul/Ago/Set. 2006.
- SPELTA, A.; ALBERTIN, A. O contexto da Criação de Escritórios de Projetos nas Áreas de TI: Dois Estudos de Caso, **Journal of Information Systems and Technology Management**, v.6, n 3, p. 413-436. Fev/Jun 2009.
- VALERIANO, L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. Makron Books, São Paulo, 2001.
- VARGAS, R. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- WREN, D. **The evolution of management thought**. New York: John Wiley, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.