



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **MELHORES PRÁTICAS EM IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO**

**ALESSANDRO PRUDÊNCIO LUKOSEVICIUS**

Fundação Dom Cabral - FDC

[alessanpl@gmail.com](mailto:alessanpl@gmail.com)

**HEITOR LEOPOLDO COUTINHO**

Fundação Dom Cabral - FDC

[heitor@fdc.org.br](mailto:heitor@fdc.org.br)



**V SINGEP**

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

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

ISSN: 2317 - 8302

## **MELHORES PRÁTICAS EM IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO**

### **BEST PRACTICES IN PROJECT MANAGEMENT OFFICE DEPLOYMENT IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF RIO DE JANEIRO MUNICIPALITY**

#### **Resumo**

O Brasil, de forma geral, e o Rio de Janeiro, em particular, têm sido focos da atenção mundial por hospedarem importantes eventos, como a Copa do mundo de 2014, as Olimpíadas e Paralímpicas de 2016. No entanto, pouco se sabe sobre a tecnologia de gestão adotada pelas organizações que auxiliaram na viabilização desses eventos. Para atender a essa lacuna, este artigo se propõe a estudar na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, o caso de implantação do escritório de gerenciamento de projetos, responsável por acompanhar os projetos estratégicos da mesma, entre os anos de 2009 e 2016, incluindo assim, dentre outros, projetos de legado olímpico, que se inseriram na transformação da cidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com o emprego do método estudo de caso, apoiada em entrevistas semiestruturadas e documentação, e com dados tratados e analisados pela técnica de análise de conteúdo. Como resultado, identificaram-se e discutiram-se as melhores práticas para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos no setor público. Essas práticas podem servir como referência para outras organizações, sobretudo prefeituras, que queiram seguir esse mesmo caminho, constituindo-se, assim, um legado gerencial para a sociedade.

**Palavras-chave:** Escritório de gerenciamento de projetos; Gestão pública; Gestão de alto desempenho; Olimpíadas e Paralímpicas 2016; Meritocracia

#### **Abstract**

The Brazil, in general, and Rio de Janeiro, in particular, have been focus of world attention for hosting important events such as the World Cup 2014, the Olympics and Paralympics 2016. However, little is known about the management technology adopted by organizations who assisted in enabling these events. To meet this gap, this article intends to study at the Rio de Janeiro municipality, the case of implementation of the project management office, responsible for monitoring the strategic projects of it, between the years 2009 and 2016, including thus, among others, Olympic legacy projects that were inserted in the transformation of the city. This is a qualitative research with the use of case study method, based on semi-structured interviews and documentation, and data processed and analyzed using content analysis. As a result, were identified and were discussed the best practices for the implementation of project management offices in the public sector. Such practices can serve as a reference for other organizations, particularly municipalities, who want to follow the same path, becoming thus a managerial legacy to society.

**Keywords:** Project management office; Public management; High performance management; Olympics e Paralympics 2016; Meritocracy



## 1. Introdução

O setor público é demandante de tecnologias de gestão que tragam mais transparência, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos, possibilitando melhor qualidade de vida do cidadão. Assim, existe, a partir da década de 1980, um movimento internacional crescente para a modernização da administração pública, denominado Nova Gestão Pública ou Administração Gerencial.

A modernização do Estado em direção a uma administração gerencial (Relo & Silva, 2011) incentiva os agentes públicos a otimizarem os recursos em resposta à crônica crise do Estado no que se refere ao atendimento dos anseios da população (Pinheiro & Rocha, 2012). Um dos vetores desse movimento é a aplicação do modelo de gestão privada às organizações públicas em busca de melhores resultados nas políticas de governo voltadas para o cidadão (Pinheiro & Rocha, 2012) - aquele que contribui com os impostos e é cliente dos serviços do Estado (Relo & Silva, 2011).

Essa nova ordem na administração pública tem no gerenciamento de projetos um componente importante para sua realização (Relo & Silva, 2011). O gerenciamento de projetos tem ganho reconhecimento nas organizações (Valle *et al.*, 2014), devido ao entendimento pelas lideranças de que alinhar os projetos com as estratégias melhora o desempenho organizacional, eleva o atingimento de metas e a possibilidade de conquista de objetivos estratégicos (Alves *et al.*, 2013). Neste ponto, insere-se o Escritório de Gerenciamento de Projetos/Escritório de Monitoramento de Metas e Resultados (EGP/EMMR), também conhecido em inglês por *Project Management Office* (PMO), dado que assegurar o alinhamento dos projetos à estratégia organizacional é papel típico de um EGP/EMMR (Alves *et al.*, 2013).

O EGP/EMMR centraliza e coordena o gerenciamento, podendo operar de modo contínuo ou temporário, apenas suportando os gerentes de projetos ou assumindo o completo gerenciamento do projeto (Dinsmore, Cavalieri & Lukosevicius, 2014). A implantação do EGP/EMMR contribui com o aumento da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos (Alves *et al.*, 2013) e, portanto, é um antídoto em potencial para as altas taxas de fracasso em projetos (Rad & Raghavan, 2000).

Mas, se de um lado os EGPs estão em rápida expansão (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007), por outro, tem-se um número significativo de fechamentos ou reestruturações desses órgãos (Hobbs & Aubry, 2007). Por exemplo, Stanleigh (2006), em pesquisa com 750 empresas, atestou que mais de 75% reestruturaram ou fecharam um EGP em até três anos após iniciados porque não viram valor na iniciativa.

Portanto, a implantação de um EGP é um grande desafio para a maioria das organizações e pouco se sabe sobre esses desafios (Rajendra, Keil & Kasi, 2009), especialmente no setor público. Os projetos nesse setor têm características diferentes dos projetos do setor privado, como controle pela imprensa, prestação de contas para órgãos externos e formas de aquisição regidas por lei específica, além das influências do ciclo eleitoral e regime anual do orçamento.

Alinhada com o exposto anteriormente, em 2009, a prefeitura do Rio de Janeiro iniciou um processo de modernização das práticas gerenciais em busca de uma Gestão de Alto Desempenho, e entre as ações tomadas estava a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos que acompanhasse de forma coordenada as iniciativas estratégicas propostas no plano estratégico, e uma associação deste acompanhamento à meritocracia para garantir o alcance dos resultados. É nesse cenário que surge então a pergunta de pesquisa: como o setor público pode implantar um escritório de gerenciamento de projetos minimizando os riscos envolvidos e potencializando seus benefícios? Portanto, este artigo se propõe a



estudar o caso de implantação do EGP/EMMR na prefeitura do Rio de Janeiro para identificar e discutir as melhores práticas adotadas que podem servir como referência para outras prefeituras.

Vale esclarecer que melhores práticas são conceituadas como fatores comuns (positivos ou negativos) que contribuem para o sucesso de uma iniciativa (Andersen, Henriksen & Aarseth, 2007). Portanto, a melhor prática consiste em evitar os fatores negativos e favorecer os fatores positivos.

O presente trabalho atende a esse objetivo por meio de uma pesquisa qualitativa com o emprego do método estudo de caso, suportada por entrevistas semiestruturadas e documentação, com dados tratados e analisados pela técnica análise de conteúdo.

De forma geral, constata-se que a implantação do EGP/EMMR catalisou a cultura de gestão de projetos na prefeitura do Rio de Janeiro, possibilitando um acompanhamento coordenado dos projetos estratégicos. Ademais, possibilitou a disseminação de uma linguagem em comum em termos de reporte gerencial, o compromisso com os resultados e a observância da meritocracia, tudo em prol do melhor atendimento ao cidadão-cliente.

## **2. Descrição do caso de pesquisa**

O caso de pesquisa investigado discorre sobre a adoção da Gestão de Alto Desempenho (Rio de Janeiro, 2012a), com foco na implementação do EGP/EMMR pela prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. Este estudo investigativo compreendeu os contextos histórico, político, temporal e administrativo desses períodos.

### **2.1. Características da prefeitura do Rio de Janeiro**

O Rio de Janeiro é uma das principais cidades do Brasil, posicionada como segundo polo econômico nacional, com cerca de 6,5 milhões de moradores (Rio de Janeiro, 2016). Em 2016, a prefeitura está estruturada com 28 secretarias, além do Gabinete do Prefeito e, dentre as secretarias, a Casa Civil é a responsável pela área de planejamento da prefeitura. Sendo assim, o referido EGP/EMMR, se encontra inserido nesta secretaria.

Com o propósito de enfrentar os desafios atuais e maximizar as oportunidades que se configuram para o futuro, a prefeitura se estruturou para crescer de forma sustentada. A partir de 2009, modernizou então o modelo de gestão, introduzindo a Gestão de Alto Desempenho.

### **2.2. Modelo de Gestão de Alto Desempenho**

A Gestão de Alto Desempenho contempla Plano Estratégico com sua visão de longo prazo, equipes de apoio à entrega e seu desdobramento em planos de ação e acordos de resultados, rotinas de acompanhamentos e a cultura de alto desempenho.

O primeiro pacote de medidas deste modelo de gestão foi para reduzir o custeio da máquina. Ele reorganizava a estrutura administrativa da prefeitura, gerando aumento na capacidade de investimento da mesma. Houve um rompimento do ciclo de desinvestimento através da racionalização da gestão fiscal e da adoção de fontes alternativas de captação de recursos e atração de investimentos.

A implantação do objeto de estudo do trabalho, o EGP/EMMR está previsto no modelo dentro do item Equipes de Apoio à Entrega. Contudo permeiam e viabilizam todos os elementos do modelo. Os escritórios são compostos pela mesma equipe de analistas com coordenações distintas, porém atuando em estreita sinergia para aliar o gerenciamento de projetos à meritocracia permitindo alcançar os objetivos propostos.



## **2.2.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos e o Escritório de Monitoramento de Metas e Resultados**

O Escritório de Gerenciamento de Projetos foi criado em 2009 com apenas 4 integrantes no acompanhamento dos projetos e outros 4 no acompanhamento de metas. Por determinação do Prefeito, o escritório acompanha apenas os parâmetros de escopo, tempo e riscos. O EGP/EMMR tem por objetivo o apoio às secretarias no gerenciamento de projetos buscando o alcance dos resultados previstos e o reporte à alta administração.

Para tal, além do acompanhamento diário junto aos órgãos executores, foram criadas rotinas de reuniões de acompanhamento de projetos e metas. São elas: Reunião de Balanço liderada pelo EGP/EMMR com as secretarias individualmente, trimestralmente; Reunião de Secretariado liderada pelo Prefeito e pautada no acompanhamento de projetos e metas, também trimestralmente; Reunião de Plataforma com secretarias transversais envolvidas em uma mesma iniciativa estratégica; Reunião de Ponto de Atenção com o Prefeito, semanalmente, que ensejava ações imediatas, como ligações para os secretários durante esta reunião, com base nos riscos e problemas dos Projetos Estratégicos levantados pelo EGP/EMMR.

Com a evolução da maturidade do gerenciamento de projetos na prefeitura, observou-se a necessidade de adequar a equipe do EGP/EMMR e por isso, ampliou-se em 2014 após a criação da carreira de AGPMs (Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas), com o concurso prevendo 50 vagas (houve 5.092 candidatos inscritos), viabilizando uma análise mais detalhada dos projetos e metas estratégicas, dentre outros benefícios.

O EGP/EMMR também tem por finalidade primordial o acompanhamento do atingimento das metas tendo como seu principal instrumento o Acordo de Resultados. Esta é uma ferramenta que tem o objetivo de implantar uma lógica focada em resultados, satisfação e efetividade, mais do que premiar por meritocracia aqueles que se destacam na prestação do serviço (Rio de Janeiro, 2012). Para elaboração dos Acordos de Resultados, há todo um processo de negociação com as secretarias, sendo que a validação final é feita pelo Prefeito. O cumprimento do Acordo de Resultados gera uma bonificação que varia de acordo com o número de metas alcançadas.

## **2.2.2 Planejamentos Estratégicos**

### **2.2.2.1 Planejamento Estratégico 2009-2012**

Para a construção da visão de futuro foram identificados os principais desafios e vantagens competitivas da cidade, bem como as crenças e valores mais marcantes na sociedade carioca. A partir desse diagnóstico, estabeleceu-se a visão de longo prazo para a cidade, de 20 anos, sustentada por quatro campos de aspirações: social, econômico, ambiental e político. A ambição era tornar o Rio de Janeiro a melhor cidade para se viver em todo hemisfério sul em termos de sustentabilidade, preservação ambiental e qualidade de vida. Havia também um claro posicionamento da cidade no sentido de voltar a ser um centro político e cultural, tanto no cenário nacional quanto no internacional (Rio de Janeiro, 2009; 2012). Para cada área de resultado foi feito um diagnóstico para estabelecer diretrizes e metas e, a partir delas, definiram-se as iniciativas estratégicas. Ainda no nível de planejamento, para cada iniciativa foram definidos indicadores de desempenho, designado orçamento específico e determinados os principais marcos de verificação do cronograma. O plano estratégico continha um total de 46 metas estratégicas e 37 iniciativas estratégicas, com um orçamento de R\$ 16,27 bilhões para os 3 anos subsequentes.

### **2.2.2.2 Planejamento Estratégico 2013-2016**



Este plano expandiu a visão de futuro da cidade para o ano de 2030 e trouxe novos elementos para a gestão eficaz dos investimentos, no horizonte de mais quatro anos (Rio de Janeiro, 2012; 2013). Além disso, contou com a participação popular de forma mais ampla, através de pesquisa quantitativa com 1.000 cidadãos cariocas para levantamento de informações adicionais que serviram de diagnóstico sobre a situação das áreas de resultado do plano. Também o Conselho da Cidade, composto por cidadãos formadores de opinião da sociedade carioca, foi criado com o objetivo de rever o plano estratégico de 2009-2012 e de apoiar a construção deste plano. As iniciativas estruturantes concebidas no plano anterior com alcance de implantação no médio e longo prazos permaneceram nesse novo período.

Dessa vez, o plano foi estruturado em uma nova composição em 10 áreas de resultado e em quatro campos de aspirações da visão de futuro: social, econômico, de sustentabilidade e político. O propósito era posicionar o Rio de Janeiro, de forma mais efetiva, como a melhor cidade do hemisfério sul para se viver, trabalhar e conhecer. Para cada área de resultado foram apresentados o diagnóstico, as diretrizes com seus objetivos, as metas a serem perseguidas ano a ano e as iniciativas estratégicas necessárias para o alcance das metas. Essas iniciativas estratégicas continham a situação atual com o detalhamento do escopo dos projetos, resultados esperados, alinhamento com as metas da prefeitura, custeio e investimentos requeridos, indicadores de desempenho para avaliar o andamento da iniciativa e principais marcos no cronograma de implementação. O plano estratégico continha um total de 56 metas estratégicas e 58 iniciativas estratégicas, com um orçamento de R\$ 38,6 bilhões para os 4 anos seguintes.

### **2.2.2.3 Planejamento Estratégico 2017-2020**

Buscando garantir a continuidade do modelo de planejamento e aumentar o envolvimento de mais atores da prefeitura e da sociedade civil, entendeu-se como prudente se antecipar no planejamento para os quatro anos seguintes. Esse projeto contou com uma participação ainda maior da sociedade carioca, com participação efetiva do Conselho da Cidade, uma pesquisa com cidadãos, a contribuição por meio de plataforma colaborativa, a contribuição do Conselho da Juventude, a contribuição dos colaboradores internos e ainda de especialistas das mais diversas áreas de conhecimento. Desta vez, com o EGP/EMMR totalmente inserido no processo. Iniciou-se o projeto da Visão Rio 500, uma reflexão sobre a cidade para os próximos 50 anos. No total, cerca de meio milhão de pessoas foram envolvidas no desenvolvimento da visão. A partir da Visão, o plano foi construído com 68 metas estratégicas e 59 iniciativas estratégicas, com um orçamento de R\$ 33,4 bilhões para os 4 anos subsequentes.

### **2.2.3 Principais marcos históricos do período 2009-2016 (Rio de Janeiro, 2009; 2012; 2013; 2016)**

- Janeiro de 2009 – Anunciada a nova gestão com a filosofia de administração de Gestão de Alto Desempenho. É criada a Secretaria da Casa Civil com a Subsecretaria de Monitoramento de Resultados em sua estrutura.
- Maio de 2009 – Início do desenvolvimento do Plano Estratégico, com o apoio de uma consultoria, concebido para ser uma ferramenta de estado.
- Junho de 2009 – É criado o EGP-Rio oficialmente pelo decreto nº 30.817 dentro da estrutura da Casa Civil.
- Junho de 2009 – É firmado o piloto de Acordo de Resultados com Escolas (SME) e RioFilme, sendo regulamento pelo decreto nº 32.095.



- Julho de 2009 – Desenvolvimentos da primeira versão de sistemas para acompanhamento de projetos (PAMPE) e para acompanhamento de metas (MEI).
- Dezembro de 2009 – É divulgado à população o Plano Estratégico 2009-2012.
- Maio de 2010 – Assinatura com 19 órgãos do primeiro dos Acordos de Resultados anuais após projeto piloto, regulamentado pelo decreto nº 32.214. A partir de então, os Acordos foram celebrados anualmente.
- Agosto de 2010 – Acontece o primeiro pagamento de prêmios referente ao piloto de Acordo de Resultados. Os colaboradores da RioFilme e de escolas municipais recebem os bônus pelo cumprimento das metas de resultado de 2009.
- Junho de 2011 – Acontece o pagamento dos prêmios aos servidores, relativo ao Acordo de Resultados de 2010.
- Outubro de 2011 – Início da Elaboração do Plano Estratégico 2013-2016.
- Março de 2012 – Acontece o pagamento dos prêmios aos servidores que cumpriram as metas do ano anterior.
- Abril de 2012 – Ocorre o lançamento do novo Plano Estratégico 2013-2016.
- Junho de 2013 – Foi aprovado o projeto de lei nº 5595 que institucionaliza a meritocracia através do Sistema Municipal de Gestão de Alto Desempenho - conhecido pela sigla SMGAD com a criação da carreira de estado de Analista de Gerenciamento de Projetos e Metas e também autorizando a celebração anual de Acordos de Resultados e Contratos de Gestão.
- Outubro de 2013 – É realizado o 1º concurso para a carreira de AGPM.
- Novembro de 2013 – É lançada a 2ª versão do sistema EGPWeb com integração de metas e projetos.
- Janeiro de 2014 – Início do exercício dos AGPMs, aumentando e reformulando a estrutura do EGP/EMMR.
- Agosto de 2015 – Início do Projeto Visão Rio 500 e elaboração do Plano Estratégico seguinte.
- Março de 2016 – Lançamento do Plano Estratégico 2017-2020.

### 3. Procedimentos Metodológicos

A estruturação do estudo de caso teve como referência o *framework* metodológico sugerido por Lukosevicius, Soares e Marchisotti (2015). Nele, as etapas da pesquisa são: (1) desenho do estudo de caso; (2) condução do estudo de caso; (3) análise das evidências do estudo de caso e (4) escrita do estudo de caso.

A primeira etapa da pesquisa, o desenho do estudo de caso, se inicia por verificar se esse método é adequado para o que se pretende investigar. O método do caso é indicado quando o fenômeno estudado é contemporâneo, pouco conhecido, existe necessidade de aprofundamento, e a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é clara (Yin, 2001), além de ser mais indicado para responder a questões de pesquisa do tipo “como” (Eisenhardt, 1989).

Essas características foram evidenciadas no estudo do caso de implantação do EGP/EMMR na prefeitura do Rio de Janeiro, pois se trata de um caso único e revelador, até porque o gerenciamento de projetos tem sido visto como grande inovação na gestão pública (Pinheiro & Rocha, 2012). Além disso, é um caso descritivo, pois visa caracterizar o fenômeno estudado (Gil, 2010). Outras razões para a escolha do caso da prefeitura foram: oportunidade de aprendizado, facilidade de acesso aos informantes, localização geográfica conveniente e riqueza de documentação (Yin, 2001; Paré, 2004). O EGP/EMMR foi escolhido como unidade de análise por tratar-se de um sistema circunscrito, portanto unidade única de



análise (Eisenhardt, 1989). Como o caso e a unidade de análise são únicos, o caso foi enquadrado no tipo 1 da taxonomia de Yin (2001).

O quadro teórico foi suportado pela literatura sobre escritórios de gerenciamento de projetos, e a confiabilidade da pesquisa foi reforçada por: múltiplas fontes de evidências (triangulação), um protocolo para o estudo de caso e um repositório para os dados coletados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001; Paré, 2004).

Na segunda etapa da pesquisa, condução do estudo de caso, os dados foram coletados por entrevistas e documentos. As entrevistas individuais semiestruturadas são aquelas em que o pesquisador conhece as perguntas, mas não pode prever as respostas (Yin, 2001). A opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função de ela proporcionar ao pesquisador o controle da direção das perguntas (Creswell, 2009) e o melhor entendimento da perspectiva dos entrevistados. Os documentos institucionais (por exemplo, manuais, projetos de lei, publicações internas e planilhas) foram coletados, porque representam o sistema e a estrutura da organização (Vergara, 2000). Creswell (2009) cita algumas vantagens da coleta documental: retenção da linguagem e palavras dos participantes; acesso conveniente aos dados quando o pesquisador desejar e economia de tempo e custo, pois as evidências já estão escritas. O critério acessibilidade foi adotado para a obtenção dos documentos.

As entrevistas foram gravadas, transcritas, duraram cerca de 60 minutos, e a maioria foi acompanhada por mais de um pesquisador com papéis e responsabilidades predefinidos (Paré, 2004). Por ocasião das entrevistas, foram coletados dados e documentos sobre o EGP/EMMR e as práticas de gestão da prefeitura. Os 14 entrevistados tiveram suas identidades preservadas, sendo profissionais que tiveram estreito contato com a implantação do EGP/EMMR na prefeitura. Após a realização das primeiras entrevistas, viu-se a necessidade de alguns ajustes para melhor condução das subseqüentes.

A terceira etapa da pesquisa foi a análise das evidências do estudo de caso. Os dados coletados foram tratados e analisados pela técnica análise de conteúdo seguindo as etapas preconizadas por Bardin (1977): (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento, inferência e interpretação.

Inicialmente, procedeu-se à leitura geral do material coletado com vias a selecionar o *corpus* da análise. Os critérios para escolha do *corpus* da análise foram: (1) contemplar a transcrição das entrevistas e (2) incluir documentos relacionados às práticas de gestão da prefeitura, em especial, aqueles referentes ao EGP/EMMR.

A grade escolhida para a análise foi a indutiva, ou seja, a análise em que o raciocínio vai do particular para o geral. Desse modo, primeiro se identificaram as categorias com base no material coletado e, depois, essas foram refinadas com base em fundamentação teórica.

O critério de classificação em categorias foi semântico, tendo o tema como unidade de registro e o parágrafo como unidade de contexto. A opção pela análise em categorias se justifica quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, usando dados qualitativos, como é o caso deste estudo. As categorias foram descritas tendo por referência as unidades de registro (Moraes, 1999) e os resultados foram analisados pela justaposição das categorias, ambos com vias a responder à questão de pesquisa: como o setor público pode implantar um escritório de gerenciamento de projetos minimizando os riscos envolvidos e potencializando seus benefícios?

Para aumentar a confiabilidade dos resultados foram realizadas triangulações de fontes de dados ao se utilizarem múltiplos respondentes e fontes de evidências com diferentes entrevistas e documentos, além da comparação entre as descobertas com outros estudos (Yin, 2001).





Por fim, na quarta etapa, uma vez escrito, o estudo de caso foi revisado pelos informantes-chave (Yin, 2001) para verificar coesão, coerência, clareza, precisão, simplicidade e impessoalidade (Paré, 2004).

#### **4. Resultados e Discussão**

As categorias que emergiram dos resultados e que contemplam as boas práticas para a implantação do EGP/EMMR da prefeitura foram em ordem decrescente: institucionalização do EGP/EMMR e da meritocracia; oportunidades de melhoria no EGP/EMMR; partes interessadas no EGP/EMMR; funções e benefícios do EGP/EMMR; infraestrutura do EGP/EMMR, e obstáculos e soluções na implantação do EGP/EMMR.

##### **4.1 Institucionalização do EGP/EMMR e da Meritocracia**

A categoria mais citada pelos entrevistados foi aquela referente à institucionalização, principalmente, no que tange à cultura de gestão e ao sistema de metas e meritocracia. Os dados revelaram que a Gestão de Alto Desempenho instituiu os elementos-modelo de meritocracia e ações de institucionalização do EGP/EMMR. Essa abordagem é coerente com o proposto por Relo e Silva (2011), ao afirmar que o EGP promove a institucionalização das boas práticas de gestão evitando a dependência apenas das habilidades individuais dos servidores na solução dos problemas dos projetos.

Para se atingir a institucionalização da Gestão de Alto Desempenho e, por conseguinte do EGP/EMMR, recomendou-se começar pequeno, com estrutura organizacional simples, e crescer organicamente à medida que o modelo se tornasse mais maduro. Essa abordagem reduziu as resistências e a ameaça de aparelhamento da estrutura por interesse político sobre os cargos.

Outro ponto destacado foi a pró-atividade da equipe do EGP/EMMR em criar os elementos importantes para pleno funcionamento do escritório, como legislações, decretos, procedimentos e rotinas. Por exemplo, a legislação para organizar o EGP/EMMR e o projeto de lei que permitiu a entrada dos AGPMs, foram escritos pela equipe interna do escritório com o apoio da procuradoria da prefeitura. A criação da legislação proveu respaldo à implantação, auxiliou na institucionalização e dificulta a dissolução das práticas implantadas. Vale destacar que a criação da carreira de estado dos AGPMs foi uma das ações mais contundentes na direção da institucionalização do modelo de Gestão de Alto Desempenho.

A meritocracia foi a catalisadora da Gestão de Alto Desempenho e da cultura de gestão. Segundo os entrevistados, um sistema de alto desempenho tem maior chance de sucesso se vier acompanhado da meritocracia e seu instrumento, o acordo de resultados. Ademais, as pessoas vêm entendendo que é papel do EGP/EMMR regular o sistema de metas e o acordo de resultados. No entanto, percebeu-se que a meritocracia está longe de ser uma unanimidade e, mesmo com os benefícios apontados, ainda existe resistência em adotá-la.

Antigamente, na visão dos entrevistados, outros planos foram criados na prefeitura, mas não conseguiam efetivamente ser tirados do papel. Portanto, o Prefeito legitimar e ungir o Plano Estratégico, impulsionou a aderência das pessoas à ideia e garantiu que ele fosse respeitado. Por exemplo, nas reuniões de secretariado, o guia era o plano estratégico. Os planos foram definidos para períodos de quatro anos (coincidindo com o tempo de mandato do Prefeito), no entanto, as metas estratégicas, definidas a partir do plano, possuem fracionamentos anuais, para melhor controle, sendo que cada meta anual contribui para o atingimento dos objetivos estratégicos no final dos quatro anos. Carvalho e Piscopo (2014) estão de acordo que o alinhamento estratégico é um dos principais fatores de sucesso na implantação de um EGP em uma organização pública.



O alinhamento da meritocracia com o Planejamento Estratégico acontece no momento em que as bonificações do Acordo de Resultado são pagas e a partir do atingimento destas metas estratégicas. Segundo os entrevistados, as metas devem ser ousadas, desafiadoras e factíveis, pois metas que não exprimem desafios não devem ser aceitas. Assim, procura-se equilibrar as metas entre as secretarias em termos de dificuldade.

Outro ponto destacado pelos entrevistados foi o uso do sistema de metas como ferramenta de liderança e motivação de equipes. Se não houvesse as metas, as secretarias ficariam tomadas pela rotina. Desse modo, as metas influenciaram as decisões dos secretários e também as respaldaram. Por exemplo, os resultados das metas foram publicados nos jornais, estimulando os secretários a consolidar um bom trabalho e divulgá-lo.

As metas são auditadas por amostragem. Em alguns casos, as auditorias apontam as fragilidades das metas contestando o que foi afirmado pelas secretarias. Caso a secretaria não concorde com a apuração do resultado de uma meta, ela pode recorrer para o conselho recursal interno, responsável por julgar esses recursos. O número de recursos tem diminuído ao longo dos anos desde 2009, quando o sistema foi implantado. Entre 2010 e 2013 existiu um encontro anual para celebração do atingimento das metas com o objetivo de reforçar e iniciar a mudança de cultura de gestão e meritocracia.

Os entrevistados relataram que se conseguiu criar a cultura de que o salário é para realizar o que se espera no dia a dia, e as metas são estímulos para ir além, para superar desafios. Por exemplo, as equipes das secretarias também cobram dos secretários o atingimento das metas. É um sistema de reconhecimento e premiação para tirar as secretarias da zona de conforto. Uma nova cultura que valoriza desempenho e resultado e não apenas de esforço, pois não necessariamente um grande esforço leva a um bom resultado. Assim, a associação entre o sistema de metas e o acordo de resultados operacionalizados pelo EGP/EMMR trouxe a cultura de que é preciso cobrar resultados, mas também oferecer benefícios. Essa abordagem muda o foco das questões burocráticas para as entregas e resultados das políticas públicas, mexendo com fatores arraigados na cultura da administração pública (Pinheiro & Rocha, 2012).

Outro efeito colateral disso é a incorporação da terminologia de gestão no vocabulário do servidor com o uso cotidiano de palavras como cronograma, recursos, metas e controle. As boas práticas mencionadas parecem confirmar o afirmado por Alves *et al.* (2013) de que o EGP/ contribui para o aumento da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.

#### **4.2 Oportunidades de melhoria no EGP/EMMR**

A segunda categoria mais referenciada no estudo foi a que diz respeito aos aprimoramentos que ainda são necessários, pois naturalmente o sistema de monitoramento de projetos e metas está em evolução. Nessa direção, os entrevistados identificaram algumas oportunidades para refinamento:

- A necessidade de se fechar a lógica das metas no ano anterior à sua execução, ou seja, até o primeiro dia de janeiro, as metas estarem publicadas no diário oficial com previsão orçamentária definida.
- Outra melhoria seria o gerente de projetos na prefeitura assumir integralmente o gerenciamento do projeto em um sentido mais tradicional do papel. Atualmente, quem mais se aproxima desse papel é o fiscal de obra, porém ele possui uma faceta mais financeiro-administrativa do que gerente global do projeto.
- Também sugeriu-se a implantação da análise de valor agregado, uma técnica que compara o planejado, o realizado e o valor agregado (aquilo que se produziu com o que foi realizado). Atualmente, compara-se apenas o planejado com o realizado, o que torna a análise incompleta, pois não contempla a produtividade a partir do realizado.



- Outro desafio mencionado é encontrar uma fórmula de aperfeiçoar o desdobramento das metas de modo que sirva para todos os órgãos da prefeitura e permita beneficiar quem trazer mais resultado, uma vez que os órgãos são muito diversos entre si. Por exemplo, algumas secretarias são grandes, diversificadas e com muitos níveis hierárquicos, enquanto outras são pequenas, centralizadas e com poucos níveis hierárquicos.
- Mais um ponto de evolução sugerido é revisitar e aprimorar a ideia de plataforma, que atualmente está subutilizada devido às reuniões de balanço por secretaria.
- Recomenda-se, também, alinhar os EGP setoriais existentes nos órgãos com o EGP/EMMR central da Casa Civil para fim de desdobramento das metas no nível individual. Como apenas alguns cargos possuem este tipo de meta (ex.: cargos estratégicos), o desafio é definir metas individuais para outros cargos.
- Reforçar o entendimento de que ao não se atingir uma meta, a responsabilidade é de todos. Por exemplo, se não se consegue atingir o número planejado, normalmente, se culpa o gerente. Porém, para executar o projeto, envolvem-se diversos setores-meio dentro da secretaria, que, se não realizarem suas partes, afetam o resultado-fim.
- Centralizar o gerenciamento de projetos para facilitar as análises do EGP/EMMR. Atualmente, o gerenciamento é dividido por diversas áreas, por exemplo, a Secretaria de Fazenda se responsabiliza pela gestão do orçamento, a secretaria executora é responsável pela gestão de escopo, prazo, custo e qualidade e o EGP/EMMR apoia na gestão do prazo.
- Outro desafio é aumentar a maturidade do Gerenciamento de Projetos na prefeitura por meio de uma metodologia única de gerenciamento de projetos. Alertou-se que a metodologia deve ser não normativa, sobretudo um guia para as ações dos gerentes de projetos em termos de processos, técnicas e ferramentas gerenciais. Dinsmore (2004) e Valle et al. (2010) citam o desenvolvimento, a aceitação e a utilização da metodologia de gestão como fatores bastante relevantes para o sucesso e um dos principais papéis do EGP/EMMR.
- Ademais, sugeriu-se pensar em algum processo que evite que os AGPMs sejam absorvidos pela rotina dos órgãos e secretarias em que estão alocados, o que poderia desviá-los das funções originais de análise isenta. Atualmente, combate-se essa ameaça com orientação dos tutores (AGPMs que fazem a interlocução entre as coordenações dos escritórios e os AGPMs que trabalham nos diversos órgãos) e alocação dos AGPMs em pares. Para reforçar este combate, uma das ideias foi propor um processo de rodízio (rotação) dos mesmos nos diversos órgãos.
- Outro desafio é melhorar a comunicação do Plano Estratégico da prefeitura entre os servidores e população em geral.

### 4.3 Partes interessadas no EGP/EMMR

Em terceiro lugar, ficou a categoria referente às partes interessadas no EGP/EMMR, por exemplo, a equipe interna e externa do EGP/EMMR, com especial menção aos AGPMs e ao Prefeito, respectivamente.

A escolha da equipe teve peso preponderante na implantação do EGP/EMMR na prefeitura. Inicialmente, o Prefeito procurou cercar-se de pessoas experientes, com profundo conhecimento dos processos internos da prefeitura e das partes interessadas no EGP/EMMR, além de grande experiência gerencial e técnica na implantação de projetos. Nas palavras de um dos entrevistados, escolheu-se “um time de elite de servidores”. Carvalho e Piscopo (2014) estão de acordo que o investimento na equipe é um dos principais fatores de sucesso na implantação de um EGP/EMMR em uma organização pública. Afinal, são necessários gestores capazes de sustentar a incorporação das mudanças propostas pelo EGP que, na maioria das vezes, mexem com a cultura e o clima organizacional (Pinheiro & Rocha, 2012).



Uma das primeiras providências tomadas pelo Prefeito para demonstrar comprometimento com o escritório foi convocar os secretários e apresentar o coordenador e equipe, além de anunciar que o EGP/EMMR passaria a ser o órgão oficial para acompanhamento dos projetos estratégicos. Desde o início, o Prefeito adotou as informações do escritório como sendo aquelas oficiais, abrindo o caminho para que o mesmo tivesse melhores condições para interagir com os diversos órgãos da prefeitura. Carvalho e Piscopo (2014) afirmam que apresentar formalmente à organização o objetivo, as vantagens e desafios do EGP/EMMR pode inibir os opositores, auxiliando na aceitação da estrutura.

Os entrevistados destacaram outros dois papéis importantes na equipe interna: (1) alguém para conduzir a implantação da Gestão de Alto Desempenho, que tenha capacidade de planejamento, em complemento à atividade política exercida pelo Prefeito e (2) alguém que tenha conhecimento, experiência e capacidade para liderar a implantação do EGP/EMMR em si. Em relação à equipe interna do EGP/EMMR, destacou-se o papel dos AGPMs. Após a entrada, quatro anos e meio depois da criação do EGP/EMMR, os AGPMs foram inseridos no ambiente da prefeitura e receberam treinamento em gerenciamento de projetos e outros assuntos. Eles são servidores do EGP/EMMR da secretaria da Casa Civil e foram alocados fisicamente nos órgãos da prefeitura, medida que visa aumentar a capilaridade e qualidade das informações sobre os projetos. Essa medida está alinhada com a ideia de Hallows (2002) a respeito da necessidade de uma área, no caso o EGP/EMMR, para tratar o gerenciamento de projetos em nível organizacional e não apenas no âmbito do projeto individual.

Na chegada dos AGPMs, houve alguma resistência, com “desconfiança” por parte dos órgãos. Todavia, com o tempo, muitos desses órgãos entenderam o papel colaborativo que eles poderiam desempenhar. Assim, o papel dos analistas se tornou relevante na prefeitura como catalisadores da mudança cultural em relação ao modelo de gestão e ao gerenciamento de projetos. A equipe externa ao EGP/EMMR também teve papel destacado pelas entrevistas. No caso, auxiliaram na consolidação do EGP/EMMR como instrumento de transparência da Gestão de Alto Desempenho. Por exemplo, profissionais de mercado, acadêmicos, consultorias e órgãos de imprensa como jornais e entidades representativas independentes, como Conselho da Cidade, Rio Como Vamos e Conselho da Juventude ajudaram a prover mais transparência e, assim, fortalecer as ações empreendidas pela prefeitura.

Segundo Aubry, Hobbs e Thuilier (2007), o objetivo do EGP é criar valor para o negócio, portanto, deve se integrar com as demais áreas da organização visando à sinergia entre a estratégia, os projetos e a estrutura. Esse argumento é coerente com a importância do apoio do Prefeito para o sucesso da implantação da Gestão de Alto Desempenho e, em especial do EGP/EMMR, atribuída pela maioria dos entrevistados. Os entrevistados comentaram que o patrocínio da ideia pelo Prefeito foi conquistado desde o início. Por exemplo, a equipe do EGP/EMMR procurou envolver o Prefeito com o desenvolvimento do Plano Estratégico. O apoio da alta administração ao gerenciamento de projetos (Carvalho & Piscopo, 2014) e ao EGP (Dinsmore, 2004) são fundamentais para o sucesso da implantação, sobretudo no início, em que o EGP ainda está frágil e necessita mais de sustentação.

Por iniciativa da Câmara Municipal foi aprovada uma lei municipal que obriga o Prefeito a apresentar o Plano Estratégico em até 180 dias após a posse, demonstrando o amadurecimento do processo de Gestão de Alto Desempenho. Foi fundamental o Prefeito tomar o Plano Estratégico como guia oficial do governo a fim de evitar que este se tornasse mais uma “peça de decoração” assim como aconteceu com outros planos do passado, segundo alguns entrevistados. Nesse sentido, ele fazia reuniões, cobrava os secretários e pagava bônus com base no Plano Estratégico. Segundo os relatos, houve respeito e disciplina em relação ao Planejamento Estratégico e essa postura aumentou consideravelmente o grau de influência do



EGP/EMMR, pois, se os secretários percebem que o Prefeito está engajado, eles tendem a se engajar. E o contrário também é verdadeiro.

#### 4.4 Funções e benefícios do EGP/EMMR

Os EGPs podem ser vitais para o sucesso dos projetos dos governos. Portanto, não entender as atribuições do EGP gera resistência e pode levar ao insucesso da implantação (Carvalho & Piscopo, 2014). Kendall e Rollins (2003) defendem que as principais funções do EGP são auxiliar na elaboração do Planejamento Estratégico da empresa e gerenciar o portfólio de projetos. Assim, em sequência, estabeleceu-se a quarta categoria com as funções e benefícios do EGP/EMMR:

- Apoiar, facilitar e “desengargalar”, ou seja, um órgão de discussão e resolução de problemas com uma postura para ajudar na execução das atividades, além de uniformizar as informações na prefeitura e disponibilizá-las ao Prefeito. O Prefeito recebe um relatório semanal de uma página a respeito da situação dos projetos em andamento denominado pontos de atenção.
- Facilitar a transversalidade entre as áreas da prefeitura, isto é, facilitar a integração, articulação e comunicação entre as áreas.
- Alinhar o entendimento de cada projeto entre as partes interessadas.
- Buscar informações na capilaridade das secretarias e órgãos da prefeitura para prover maior previsibilidade e controle sobre os projetos.
- Enviar recados e alertas ao Prefeito por meio das reuniões do EGP/EMMR com as áreas da prefeitura.
- Alertar a respeito de projeções de não cumprimento de metas visando dar tempo aos agentes para corrigir desvios.
- Negociar o Acordo de Resultados, acompanhar a execução das metas e apoiar a CGM na auditoria das mesmas.
- Prover ao Prefeito uma visão permanente do que está ocorrendo na prefeitura, do status dos projetos e dos riscos envolvidos.

Em resumo, suportar as partes interessadas, gerenciar as comunicações e gerenciar os riscos dos projetos. Para Valle *et al.* (2010), é papel do EGP prestar consultoria interna e oferecer orientação, diretrizes, padronização e suporte na aplicação de melhores práticas, além de ferramentas, técnicas e *softwares* relativos ao gerenciamento de projetos.

Pelas características apresentadas, especialmente o apoio pela alta direção e o alinhamento com os objetivos estratégicos, para diversos autores, o EGP/EMMR da prefeitura pode ser classificado como EGP estratégico (Kendall & Rollins, 2003) ou *Strategic Project Office* (Dinsmore, 2004).

#### 4.5 Infraestrutura do EGP/EMMR

Os entrevistados destacaram a necessidade de se preparar o ambiente para a implantação da Gestão de Alto Desempenho através do EGP/EMMR. Assim, identificou-se a quarta categoria focada nas boas práticas de infraestrutura do EGP/EMMR.

Montou-se um escritório com salas de situação com tecnologia e espaço apropriados para receber reuniões de discussão com secretários, equipe, etc.

No que tange às ferramentas, a prefeitura começou o EGP/EMMR com um software de mercado, mas depois desenvolveu internamente uma ferramenta denominada EGPWeb para apoiar no acompanhamento dos projetos. A principal vantagem de se ter uma ferramenta própria é evitar a dependência de uma licença de software de mercado, que na eventualidade de uma descontinuidade do provimento de recursos por parte da Prefeitura colocaria em risco o conhecimento acumulado. Além disso, é possível customizar a ferramenta livremente para



atender as necessidades crescentes da prefeitura, acompanhando o avanço em seu grau de maturidade. Assim, o EGPWeb foi sendo melhorado ao longo do tempo para municiar o Prefeito com informações para intervir.

Atualmente, o software do EGP/EMMR é predominantemente alimentado pelos AGPMs e permite gerenciar as metas, o escopo, o cronograma, as pendências e os pontos de atenção. Quando surge uma pendência, tenta-se resolvê-la no âmbito do órgão da prefeitura responsável, mas, caso não seja resolvida, a pendência é transformada em ponto de atenção e levada para o Prefeito.

Com os pontos de atenção, o Prefeito tem uma lista de pontos críticos dos projetos de forma sucinta (uma folha A4), que lhe permite ter uma visão sistêmica do que está ocorrendo na prefeitura, diminuindo a chance de surpresas negativas.

#### **4.6 Obstáculos e soluções na implantação do EGP/EMMR**

Uma quinta categoria foi definida como: obstáculos e soluções na implantação do EGP/EMMR. Os seguintes obstáculos foram relatados pelos entrevistados:

- No início da implantação, a equipe do EGP/EMMR era vista com desconfiança pelos órgãos e dado o reporte constante de riscos e problemas ao Prefeito chegavam a intitular, pejorativamente, como “dedo-duro”. O EGP/EMMR era visto como órgão mais fiscalizador do que facilitador, órgão mais voltado às denúncias do que à solução de problemas. Devido a essa visão, no início, foi muito difícil conseguir as informações sobre os projetos.
- Outro desafio foi conseguir superar, pelo menos em parte, a visão do “sempre fizemos assim” resistente à meritocracia e ao aumento de eficiência. Relo e Silva (2011) alertam para a dificuldade na administração dos projetos caso a meritocracia esteja ausente.
- Outro ponto de dificuldade foi reestabelecer a comunicação entre as secretarias. Segundo os entrevistados, tradicionalmente, as secretarias focam apenas em suas áreas de interesse. Nessa nova perspectiva, os projetos obrigavam que as secretarias se integrassem, e foi necessário desenvolver uma nova mentalidade na prefeitura. Por conseguinte, uma das maiores dificuldades foi fazer as pessoas entenderem o papel do EGP/EMMR.
- Mais um obstáculo foi mudar o entendimento de que esforço sem resultado não é suficiente. Alguns alegavam que os esforços anteriores deram resultado, mas ignoravam que o resultado tem que acontecer dentro de parâmetros predefinidos. Para Angelo e Lukosevicius (2016), os parâmetros que devem ser mantidos sob controle em um projeto são escopo, tempo, custo, qualidade, riscos e benefícios.
- Por fim, relatou-se a dificuldade no entendimento de que simplicidade não significa desorganização, ou seja, o grau de gerenciamento empregado deve ser proporcional à complexidade do projeto.

Ao longo da implantação do EGP/EMMR, alguns aprimoramentos foram realizados:

- O formato de apresentação do desempenho dos projetos evoluiu bastante ao longo do tempo. Por exemplo, no início, acompanhava-se os projetos por uma planilha, depois passou-se a utilizar o EGPWeb com suas funcionalidades.
- As Reuniões de Plataforma otimizaram a visão interdisciplinar dos projetos.
- Certas flexibilizações foram necessárias para ajustar o sistema de metas, especialmente no primeiro ano de implantação, que foi um ano de aprendizagem. Porém, teve que se tomar cuidado para não ferir o sistema de metas com flexibilizações inadequadas e frequentes.
- Vários ajustes foram feitos para deixar as metas mais justas entre os órgãos, evitando metas com níveis de dificuldade diferentes para o mesmo bônus.



- Alterações na metodologia de definição das metas (SMART) visaram torná-las mais desafiadoras e alinhadas com as metas do Plano Estratégico. Adicionalmente, o desdobramento de metas permitiu que essas metas fossem permeadas nos órgãos.
- Houve mudança na lógica de cálculo das metas, que migrou de atingimento parcial para atingimento total, ou seja, não há como atingir uma parte apenas da meta. A razão da mudança foi transmitir mais justiça ao sistema.
- O aprimoramento da utilização do compartilhamento de metas comuns a órgãos responsáveis por uma mesma entrega, potencializou o alcance de seus resultados.

## 5. Considerações finais

Este artigo se propôs a estudar o caso de implantação do EGP/EMMR na prefeitura do Rio de Janeiro para identificar e discutir as melhores práticas adotadas, as quais podem servir como referência para outras prefeituras. Atingiu-se esse objetivo por meio de uma pesquisa qualitativa com base em entrevistas e documentação que foram tratadas e analisadas pela técnica análise de conteúdo. Como resultado, as melhores práticas identificadas foram organizadas em seis categorias em ordem decrescente de citações no material: institucionalização do EGP/EMMR; oportunidades de melhoria no EGP/EMMR; partes interessadas no EGP; funções e benefícios do EGP/EMMR; infraestrutura do EGP/EMMR, e obstáculos e soluções na implantação do EGP/EMMR.

Por conseguinte, de forma geral, constata-se que a implantação do EGP/EMMR catalisou a cultura de gestão na prefeitura do Rio de Janeiro, possibilitando a disseminação da linguagem gerencial, do compromisso com os resultados e a observância da meritocracia, tudo em prol do melhor atendimento ao cidadão-cliente. Possivelmente, esse é o maior legado da implantação do EGP/EMMR.

Visualiza-se como implicação acadêmica deste estudo a ilustração de como aplicar, conjuntamente, a técnica análise de conteúdo e o método do caso; e como implicação gerencial, a apresentação de um conjunto de boas práticas para outras prefeituras se guiarem na implantação de uma Gestão de Alto Desempenho com a presença da meritocracia implantada pelo EGP.

É natural, também, os estudos apresentarem algum grau de limitação. Assim, a primeira delas decorre da impossibilidade de generalização estatística, por tratar-se de um estudo de caso único. Outra limitação é a dificuldade de isolar o viés dos entrevistados, que podem deixar a emoção sobrepor-se aos fatos vivenciados e relatados na entrevista. Mais uma limitação reside no grau de subjetividade envolvido no processo de categorização com base nas entrevistas. Esse processo não é padronizado e depende do nível de conhecimento do pesquisador.

Como desdobramento desta pesquisa, sugerem-se outros estudos. Em primeiro lugar, podem-se realizar estudos de caso em outras prefeituras que tenham implantado EGPs para capturar as melhores práticas empregadas e compará-las com as identificadas neste estudo. Adicionalmente, recomenda-se verificar quais seriam as diferenças entre as melhores práticas empregadas na implantação de EGPs no setor público e privado. Outra pesquisa seria analisar o quanto uma determinada prática identificada pode afetar de forma positiva ou negativa a implantação de EGPs em outras organizações.

Por fim, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para o entendimento e discussão das melhores práticas para a implantação de EGPs ao expor o caso da prefeitura do Rio de Janeiro.

**Referências**

- Angelo, A. S., & Lukosevicius, A. P. (2016). *PRINCE2, o método de gerenciamento de projetos: formação e certificação*. Rio de Janeiro: Editora Brasport.
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). A benchmarking of project management office establishment: extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97-134.
- Alves, R. O., Costa, H. G., Quelhas, O. L. G., Silva, L. E., & Pimentel, L. B. (2013). Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. *Produção*, 23(3), 582-594.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuilier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, 328-336.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuilier, D. (2008). Organisational project management: an historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 26, 38-46.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Carvalho, K. E. M., & Piscopo, M. R. (2014). Fatores de sucesso da implantação de um PMO: um caso na administração pública. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3), 56-78.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dinsmore, P. C., & Cavalieri, A.; Lukosevicius, A. P. (2014). *Workbook PMP: manual de estudo para a certificação (2a ed)*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Dinsmore, P. C. (2004). *Gerenciamento de projeto: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa (5 ed)*. São Paulo: Atlas.
- Hallows, J. (2002). *The project management office toolkit*. New York: AMACOM.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1).
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. USA: International Institute for Learning.
- Lukosevicius, A. P., Soares, C. A. P., & Marchisotti, G. G. (2015). Framework metodológico para o método estudo de caso. XXXIX Encontro da ANPAD (ENANPAD). Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.





V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- Minayo, M.C.S. (2007). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Paré, G. (2004). Investigating information systems with positivist case study research. *Communications of the AIS*, 13(18).
- Pinheiro, M. T., & Rocha, M. A. S. (2012). Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. *Revista do Serviço Público*, 63(2), 199-215.
- Rad, P., & Raghavan, A. (2000). *Establishing an organizational project office*. AACE International Transactions.
- Rajendra, S., Keil, M., & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems*, (18), 409-427.
- Relo, M. L., & Silva, T. R. (2011). Desafios na implantação do escritório de gerenciamento de projetos em um governo estadual. *Revista Economia & Gestão*, 11(27), 151-180.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas (3a ed)*. São Paulo: Atlas.
- Rio de Janeiro (Cidade). (2009). *Plano estratégico da prefeitura do Rio de Janeiro 2009 – 2012*. Rio de Janeiro.
- Rio de Janeiro (Cidade). (2012). *Gestão de alto desempenho*. Rio de Janeiro.
- Rio de Janeiro (Cidade). (2013). *Plano estratégico da prefeitura do Rio de Janeiro 2013 – 2016*. Rio de Janeiro.
- Rio de Janeiro (Cidade). (2016). *Rio do amanhã: visão Rio 500 e planejamento estratégico 2017 – 2020*. Rio de Janeiro.
- Stanleigh, M. (2006). From crisis to control: new standards for project management. *Ivey Business Journal* (March/April), 1–4. Disponível em: [<http://iveybusinessjournal.com/publication/from-crisis-to-control-new-standards-for-project-management/>]. Acesso em: 10 de ago. 2016.
- Valle, A. B., Ferreira, V. C. P., & Joia, L. A. (2010). *Fundamentos de gerenciamento de projetos (2a ed)*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Valle, J. A. S. *et al.* (2014). A representação social do escritório de gerenciamento de projetos na percepção de profissionais da área. *Gestão e Produção*, 21(1), 185-198.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração (3a ed)*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (Trad. Daniel Grassi, 2a ed). Porto Alegre: Bookman.