

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
GESTÃO DE PROJETOS**

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PMO NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA:  
O Caso de uma Instituição de Ensino Superior**

**KAHAN ELIZABETH MONTEIRO DE CARVALHO**

**SÃO PAULO**

**2013**

**KAHAN ELIZABETH MONTEIRO DE CARVALHO**

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PMO NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO**

**PÚBLICA:**

**O Caso de uma Instituição de Ensino Superior**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

**Orientador:** Prof. Dr. Marcos Roberto Piscopo

**SÃO PAULO**

**2013**

**KAHAN ELIZABETH MONTEIRO DE CARVALHO**

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO PMO NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA:  
O Caso de uma Instituição de Ensino Superior**

**Banca Examinadora:**

Presidente:	<hr/> Prof. Dr. Marcos Roberto Piscopo, orientador	Universidade Nove de Julho
Membro:	<hr/> Prof <sup>a</sup> . Dr <sup>a</sup> . Ivete Rodrigues	Fundação Instituto de Administração (FIA)
Membro:	<hr/> Prof. Dr. Roque Rabecini Jr.	Universidade Nove de Julho

**São Paulo, março de 2013**

## DEDICATÓRIA

Atitude clichê, mas ao mesmo tempo inerente a cada conquista de nossas vidas.

Sempre dedicamos a alguém muito especial essa ou aquela *vitória*.

Pois, de fato, existe sempre uma, duas ou mais pessoas que estiveram presentes e foram essenciais para a conclusão de mais uma etapa. Essa é, sem dúvida, uma *vitória* que ocupa posição privilegiada entre as ‘*top five of my life*’ e que para a qual, não diferente das demais, elejo um, entre os meus amores, para dizer: “essa *vitória* também é sua!”.

Não pelo simples fato de escolher alguém, mas sim pelo nobre fato de ter sido essa a pessoa que – muito além do clichê – me apoiou, me deu forças e contribuiu para a concretização desse importante passo.

Nesta *vitória*, foi você, professor *Flávio Iassuo Takakura*, meu *grande amor*, que me guiou, que me incentivou e que por muitas vezes chegou a ir junto comigo enfrentar a rotineira batalha, não dos estudos, que é prazerosa e satisfatória, mas de frequentar um programa de mestrado na cidade de São Paulo, com distância de 500 km de Juiz de Fora e acesso viável pela Viação Cometa.

Devo dizer, então, que dedico a você a minha dissertação de mestrado e o meu título de Mestre e que, conhecendo seus traços orientais físicos e intrínsecos, espero passar no seu tão elevado crivo de qualidade (*rs!*).

Muito obrigada!

Amo você.



## **AGRADECIMENTO**

A prerrogativa dos agradecimentos deve contemplar a todos que participaram, de alguma forma, do processo de ....

... crescimento e realização de um sonho.

aos meus pais, agradeço pela existência sublime e por todo o repositório de princípios e valores que nortearam meus passos até a realização da presente conquista. À Magnífica mãezinha, Marília Monteiro, e ao digníssimo senhor Léo de Carvalho, meu muito obrigada por juntos conceberem o “Monteiro de Carvalho”, compondo uma citação que a partir de agora passa a incorporar a literatura acadêmica - Carvalho, Kahan E. Monteiro de, 2013.

Agradeço também a todos os meus familiares, em especial, meus três irmãozinhos que eu tanto amo e tanto são essenciais para a minha vida.

... construção de novos conhecimentos e formação acadêmica

digo muito obrigada aos mestres, ou melhor doutores, pelos ensinamentos e orientações no caminho da ciência e do descobrimento. Congratulações especiais ao meu orientador.

... crescimento profissional

aos colegas do EGP-UFJF por, de forma tão comprometida, terem vestido a camisa e dividido uma grandiosa experiência de sucesso!

... dedicação e ostracismo

agradeço aos meus grandes amigos e amigas pelo apoio e incentivo, permeados pela compreensão quanto a minha ausência infinda.

Agora, posso dizer que estarei mais presente, pelo menos no que diz respeito ao ano de 2013. Pois, em 2014, inicia-se uma nova jornada!

## RESUMO

A área de gestão de projetos está em pleno crescimento e a implantação de um *Project Management Office* (PMO) em uma instituição pública de ensino superior (IPES) tem o diferencial de unir práticas eficazes de gerenciamento de projetos ao conhecimento científico, tecnológico e cultural produzidos por ela, contribuindo para a concretização de resultados positivos para a sociedade e para o fortalecimento institucional.

O presente trabalho traz uma experiência vivida por uma organização pública, a partir da qual foi possível apresentar detalhadamente o passo a passo do projeto de implantação do seu PMO, as dificuldades e facilidades do processo, bem como as características e as atribuições específicas do escritório de gerenciamento de projetos implantado. Além disso, a discussão sobre as particularidades do PMO da administração pública e a apresentação do uso de ferramentas capazes de mensurar o impacto das ações da nova estrutura no desempenho da organização permanente compõem um conjunto de resultados e contribuições não somente aplicáveis a outros contextos organizacionais, mas também discutem com os pontos já abordados pela literatura.

Assim, este estudo se propõe a contribuir para a redução de uma lacuna no conhecimento com relação a como o PMO pode impactar o desempenho organizacional no setor público, respondendo à seguinte questão de pesquisa: “Como a implantação de um PMO impacta o desempenho organizacional da organização pública?”.

Para responder a essa pergunta, foi utilizada a pesquisa científica aplicada, com abordagem qualitativa, natureza exploratória e aplicado o método da pesquisa-ação. Tal metodologia científica representa um tipo de investigação social com base empírica, concebida e realizada por meio de uma ação que se propõe à resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Michel, 2009).

O emprego da pesquisa-ação permitiu a correlação do referencial teórico estudado com a ação de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal de Juiz de Fora (EGP-UFJF). A pesquisa resultou na sugestão de um novo fluxograma para a implantação de um escritório de projetos; na concepção de uma matriz de avaliação do impacto no desempenho da organização a partir da relação entre alinhamento estratégico e investimento em capital humano, considerados fatores críticos de sucesso da implantação; na incorporação das

atividades de captação de recursos, no planejamento dos projetos públicos e dos processos licitatórios e na sua execução; e em uma nova leitura das cinco dimensões de sucesso em projetos definidas por Shenhar and Dvir (2010).

Novos destaques foram dados à implantação do PMO na organização pública, a partir das dificuldades vivenciadas pelo EGP-UFJF no que se refere à contratação da equipe e ao estabelecimento de uma comunicação efetiva, tanto internamente, considerada a equipe técnica do projeto, quanto externamente, considerando o relacionamento com os especialistas, professores da instituição.

A partir da utilização de duas ferramentas de análise do desempenho foi possível medir e afirmar, consistentemente, que o PMO impacta no desempenho da organização pública. O resultado apontado pelas duas ferramentas utilizadas foi satisfatório, principalmente considerando o EGP-UFJF uma iniciativa recente, que contempla apenas parte da missão institucional da UFJF, mas cujos resultados são potencialmente influenciáveis na quase totalidade dos aspectos essenciais para uma instituição de ensino superior.

Palavras-chave: PMO, implantação, desempenho, organização pública.

## ABSTRACT

*The field of project management is in full growth and the implementation of a Project Management Office (PMO) in a public institution of higher education (IPES) has the differential to unite effective practices of project management to scientific knowledge, technological and cultural produced by it, contributing to the achievement of positive results for society and for institutional strengthening.*

*This work brings an experience of a public organization, from which was possible to present in detail the step by step of the project for implementation of its PMO, difficulties and facilities of the process, as well as the characteristics and the specific duties of the implemented project management office. In addition, the discussion on the special features of PMO of public administration and the presentation of the use of tools capable of measuring the impact of the actions of the new structure in the performance of permanent organization, compose a set of results and contributions not only applicable to other organizational contexts, but discuss with points already dealt with by the literature.*

*Thus, the study proposes to contribute to the reduction of a gap in knowledge regarding how the PMO can contribute to the organizational performance in the public sector, by answering the following research question: "How does the deployment of a PMO impacts the organizational performance of public organization? ".*

*For this reason, we used the scientific research applied with a qualitative approach, exploratory and applied the method of action research. This scientific methodology represents a type of social research with empirical base, designed and carried out by means of a action that is proposed to be applied to a collective problem, in which researchers are involved in a cooperative manner or participatory (Michel, 2009).*

*The use of action research has enabled the correlation of theoretical framework studied with the action of deployment of the Project Management Office (EGP) of the Federal University of Juiz de Fora. The research ends up with the suggestion of a new flow chart for the deployment of a projects office; in the design of a matrix of impact assessment in the performance of the organization from the relationship between strategic alignment and investment in human capital, considered critical factors of success of the deployment; in the incorporation of the activities of*

*collection of resources, planning of public projects and bidding processes, in its implementation; and, in a new reading of the five dimensions of success in projects defined by Shenhar and Dvir (2010).*

*New highlights data were the deployment of the PMO in public organization, from the difficulties experienced by EGP-UFJF concerning the hiring of the team and the establishment of effective communication, both internally, considered the technical team of the project, and externally, whereas the relationship with the specialists, teachers of the institution.*

*From the use of two tools of analysis of performance it was possible to measure and assert, consistently, that the PMO impacts the performance of public organization. The result reported by two tools used was broadly, especially considering the EGP-UFJF is a recent initiative that covers only part of the institutional mission of UFJF, but their results are potentially influenced by almost all of the essential aspects for an institution of higher education.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: adaptado de Kotler and Keller (2006, p.43).....	48
Figura 2: lacuna de desempenho – adaptado de Turner (2009).....	49
Figura 3: níveis de alcance da melhoria de desempenho - adaptado de Turner (2009). ....	50
Figura 4: projetos para alcance da estratégia - adaptado de Turner (2009).....	51
Figura 5: períodos de tempo das dimensões de sucesso – adaptado de Shenhar and Dvir (2010).54	
Figura 6: importância relativa das dimensões de sucesso – adaptado de Carvalho e Rabechini (2009).....	55
Figura 7: Research practice, Change practice e Business practice.....	73
Figura 8: três fases da pesquisa-ação. Adaptado de Bate (2000) .....	74
Figura 9: desenho da pesquisa .....	77
Figura 10: modelo conceitual adotado.....	80
Figura 11: estruturação hierárquica. ....	83
Figura 12: matriz de comparação entre critérios .....	83
Figura 13: vetor de priorização dos critérios .....	84
Figura 14: matriz hierárquica das alternativas.....	84
Figura 15: vetores das alternativas normalizados.....	85
Figura 16: determinação das prioridades das alternativas .....	85
Figura 17: primeiro organograma do EGP- UFJF .....	107
Figura 18: organograma atual do EGP- UFJF .....	109
Figura 19: fluxograma de implantação do PMO .....	137
Figura 20: processo de construção da matriz de avaliação de desempenho .....	138
Figura 21: resultados dos quadrantes da matriz de desempenho.....	139
Figura 22: processo da gestão de projetos e as particularidades do setor público.....	140

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: atribuições do PMO .....	29
Quadro 2: classificações quanto ao tipo de escritórios de projetos .....	31
Quadro 3: relação das dimensões de Desouza e Evaristo (2006) com os demais autores.....	35
Quadro 4: impactos positivos da implantação do PMO .....	44
Quadro 5: impactos negativos da implantação do PMO .....	46
Quadro 6: operacionalização das variáveis .....	81
Quadro 7: etapas e atividades do projeto de Implantação do EGP - UFJF .....	98
Quadro 8: alinhamento estratégico entre o EGP-UFJF e a UFJF .....	104
Quadro 9: cargos do EGP-UFJF e suas respectivas atribuições.....	109
Quadro 10: capacitações e cursos oferecidos .....	113
Quadro 11: cursos externos oferecidos.....	113
Quadro 12: apresentações públicas do EGP-UFJF .....	115
Quadro 13: grupos de processos e projetos desenvolvidos pelo EGP-UFJF.....	116
Quadro 14: dimensão eficiência do projeto x EGP-UFJF .....	126
Quadro 15: dimensão impacto no público-alvo x EGP-UFJF .....	128
Quadro 16: dimensão impacto na equipe x EGP-UFJF.....	129
Quadro 17: dimensão sucesso institucional x EGP-UFJF .....	130
Quadro 18: dimensão preparação para o futuro x EGP-UFJF .....	132
Quadro 19: peso das dimensões do MEC x EGP-UFJF .....	133
Quadro 20: dimensões do MEC x EGP-UFJF.....	135
Quadro 21: nova leitura das dimensões apresentadas por Shenhar and Dvir (2010). ....	141
Quadro 22: dimensões de avaliação das instituições de ensino superior .....	160
Quadro 23: relação das dimensões avaliadas pelo MEC e o EGP-UFJF .....	163

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AHP - *Analytical Hierarchical Process*

APT - *Authonomous Project Team*

AR - *Action Research*

CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior

CONSU - Conselho Superior da UFJF

CPA - Comissão Própria de Avaliação

CPO - *Chief Project Officer*

DAES - Diretoria de Avaliação da Educação Superior

DEPROJ - Unidade de Gestão de Projetos Estruturantes

EAD - Educação à Distância

EGP - Escritório de Gerenciamento de Projetos

EGP-RJ - Escritório de Gerenciamento de Projetos do estado do Rio de Janeiro

EGP-UFJF - Escritório de Gerenciamento de Projetos - UFJF

EJA - Educação para Jovens e Adultos

ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

EP - Escritório de Projetos

GERAES - Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado

GP - Gestão de Projetos

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPES - Instituição Pública de Ensino Superior

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

MBC - Movimento Brasil Competitivo

MEC - Ministério da Educação

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil

OSCIP - Organização Civil de Interesse Público

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PAR - *Participatory Action Research*

PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade



PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*  
PMCOE - *Project Management Center of Excellence*  
PMI - *Project Management Institute*  
PMI – RJ - *Project Management Institute do Rio de Janeiro*  
PMO - *Project Management Office*  
PPA - Plano Plurianual  
PrgMO - *Program Management Office*  
PROACAD - Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos da UFJF  
PROEX - Pró-Reitoria de Extensão  
PRONASCI - Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania  
PSO - *Project Support Office*  
ROE - *Return on Equity*  
ROI - *Return on Investment*  
SEPLAG - Secretaria de Planejamento e Gestão  
UAB - Universidade Aberta do Brasil  
UAGP - Unidade de Apoio do Gerenciamento de Projetos  
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	20
1.2	OBJETIVOS .....	22
1.2.1	Geral .....	22
1.2.2	Específicos .....	22
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA .....	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1	PMO .....	26
2.1.1	Tipologia do PMO .....	30
2.1.2	O processo de implantação do PMO .....	35
2.1.3	Fatores de sucesso na implantação do PMO .....	41
2.1.4	Impactos positivos e negativos da implantação .....	43
2.2	ESTRATÉGIA, PROJETOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	46
2.2.1	Diretrizes organizacionais .....	46
2.2.2	Desempenho organizacional .....	48
2.2.3	Projetos para o alcance da estratégia e melhoria do desempenho .....	49
2.2.4	Sucesso em projetos .....	51
2.3	ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	55
2.3.1	Instituição pública de ensino superior .....	58
2.3.2	Desempenho em organizações públicas .....	59

2.3.2.1 Desempenho em organizações públicas .....	61
2.3.3 Gestão de projetos em organizações públicas .....	62
2.3.4 PMO em organizações públicas .....	64
2.3.4.1 O caso do estado de Minas Gerais.....	65
2.3.4.2 O caso da prefeitura de Porto Alegre.....	66
2.3.4.3 O caso do estado do Rio Grande do Sul .....	67
2.3.4.4 O caso do estado do Rio de Janeiro .....	68
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>70</b>
3.1 TIPO DA PESQUISA .....	70
3.1.1 Teoria sobre a pesquisa-ação .....	71
3.2 DESENHO DO ESTUDO .....	76
3.2.1 Processo de pesquisa .....	76
3.2.2 Modelo conceitual adotado.....	79
3.2.2 Operacionalização das variáveis.....	80
3.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DA UNIDADE ANALISADA .....	82
3.3.1 Justificativa da escolha da unidade analisada.....	86
3.4 COLETA DE DADOS .....	87
3.4.1 Documentação .....	87
3.4.2 Entrevista.....	88
3.4.1 Observação .....	89
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	89
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>91</b>
4.1 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA .....	91
4.1.1 A UFJF .....	91

4.1.2 O EGP-UFJF.....	92
4.2 INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	92
4.2.1 O processo de implantação do PMO nas organizações públicas.....	92
4.2.1.1 A demanda institucional .....	92
4.2.1.2 O passo a passo da implantação .....	94
4.2.1.3 Facilidades e dificuldade do processo .....	101
4.2.2 O alinhamento estratégico entre o PMO e a organização permanente .....	102
4.2.3 Características e atribuições do PMO nas organizações públicas .....	105
4.2.3.1 Diretrizes Estratégicas do EGP-UFJF .....	105
4.2.3.2 Serviços oferecidos.....	106
4.2.3.3 A equipe.....	107
4.2.3.3.1 A gestão do conhecimento.....	110
4.2.3.3.2 Treinamentos e capacitações .....	112
4.2.3.3.3 O aprendizado organizacional .....	114
4.2.3.3 Os acompanhamento dos projetos e as lições aprendidas .....	115
4.2.3.4 Inovação.....	117
4.2.3.5 Comunicação interna e externa.....	118
4.2.4 Particularidades dos projetos nas organizações públicas .....	120
4.2.4.1 Recursos e prestação de contas.....	120
4.2.4.2 A burocracia e o processo licitatório .....	121
4.2.4.3 O ciclo eleitoral .....	123
4.2.4.4 O resultado dos projetos .....	124
4.2.5 Impactos do PMO no desempenho da organização pública .....	125
4.2.5.1 Eficiência do projeto.....	126

4.2.5.2 Impacto no público-alvo .....	127
4.2.5.3 Impacto na equipe.....	128
4.2.5.4 Sucesso Institucional .....	129
4.2.5.5 Preparação para o futuro.....	131
4.2.5.5 As dez dimensões do MEC.....	133
4.3 SÍNTESE DAS ANÁLISES .....	136
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>142</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	146
5.2 SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS TRABALHOS .....	147
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE A – DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO UTILIZADAS PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO.....</b>	<b>161</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Projetos existem há milênios. Ainda no período Paleolítico (15.000 a.C.), registros de pinturas em grutas europeias retratavam a atividade da caça, na qual o homem estava sempre de posse de instrumentos pontiagudos criados por ele, com objetivo de inovar a técnica de uma atividade rotineira. As pirâmides egípcias, as estradas do Império Romano e a Muralha da China representam projetos desenvolvidos já na Idade Antiga, também sem a forma e a sistemática utilizadas atualmente, mas com os elementos essenciais que caracterizam um projeto (Valeriano, 2005).

De acordo com a definição apresentada pela literatura, temporalidade e exclusividade são aspectos que conceituam um projeto. Entre esses, pode-se citar Shenhar and Dvir (2007), estudiosos que definiram projeto como uma estrutura temporária, estabelecida para alcançar um objetivo determinado sob restrições de tempo, custo e outros recursos. O *Project Management Institute* [PMI] (2008, p.5) definiu projeto como sendo “um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Num contexto histórico mais recente, o gerenciamento clássico de projetos, ocorrido no século XX nas décadas de 40 a 60, concentrava-se em empreendimentos predominantemente de engenharia. Com foco diferenciado, o moderno gerenciamento de projetos (iniciado na década de 80) abandonou o caráter tipicamente técnico e passou a tratar de problemas organizacionais em todos os níveis. Seguindo essa evolução, hoje a gestão de projetos está presente em todas as organizações, públicas e privadas, independentemente do porte e da finalidade lucrativa ou não lucrativa (Valeriano, 2005).

A Gestão de Projetos (GP), na definição de Kerzner (2006, p.15), representa “o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”. No *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), a GP consiste na “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos” (PMI, 2008, p.6).

Sugerido por Davies and Hobday (2005), projetos são implantados para inovar e para implementar estratégias corporativas. Dessa forma, os projetos surgem hoje como resultado da gestão estratégica organizacional e afetam diretamente o desempenho institucional. Também sob

a ótica de que estratégia e projetos se relacionam intimamente, Valeriano (2005) estabelece que não há como separar três fases que ocorrem ciclicamente nas organizações. São elas: *gerenciamento estratégico* – definição das diretrizes estratégicas da organização; *projetos* – caminho para o alcance da estratégia - e *revisões e retroalimentação permanentes* – análise do desempenho e da aplicação de ações corretivas.

O termo *estratégia* é convencionalmente conceituado como a diretriz para que a organização parta de um ponto inicial e chegue até o ponto pretendido (Grundy & Brown, 2002). As estratégias corporativas gerenciam, então, uma gama de competências, buscando sempre fazer o melhor uso possível delas. Assim, a gerência estratégica é responsável por formular, implementar e avaliar as linhas de ação multidepartamentais que levam uma organização a atingir seus objetivos de longo prazo, relativos a seus produtos, mercados, clientes, concorrentes, sociedade, etc. (Valeriano, 2005).

Em determinados casos, a melhor alternativa para atingir as metas estratégicas consiste na implantação de uma unidade organizacional distinta da organização permanente, conhecida como Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO). O PMO é desenvolvido com o objetivo de solucionar problemas temporários intersetoriais da organização, permitindo atingir um alto grau de inovação nas soluções apresentadas para tarefas cada vez mais complexas (Litke, 1995). Ele organiza os melhores métodos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos e conta com uma equipe especializada (Patah & Carvalho, 2009).

Contudo, a implantação do escritório de projetos gera impactos não somente positivos, como também negativos. A organização deve efetuar uma análise crítica cuidadosa desses impactos, por meio de experiências de outras organizações, por exemplo, com o objetivo de nortear a decisão institucional de implantar ou não o PMO. Essa análise pode ser dada pela relação entre os investimentos financeiros e não financeiros, somados ao custo fixo agregado e aos resultados atingidos pela nova estrutura. A expectativa é de que o retorno do tempo e dos recursos investidos ultrapassem a melhor entrega dos projetos, de forma mais rápida e mais barata individualmente (Abe & Carvalho, 2005).

Os resultados atingidos são medidos pela análise do desempenho organizacional, que, por sua vez, está ligada diretamente ao desempenho de cada projeto executado. Tal análise pode ser desenvolvida a partir de parâmetros pré-estabelecidos que constituem os indicadores de desempenho, os quais são comparados aos dados coletados na própria instituição.

Thorn (2003), por exemplo, para mensurar o desempenho de um PMO, baseou-se nas métricas de controle tradicionais, como: cronograma, orçamento e escopo, para demonstrar o avanço no desempenho dos projetos e, conseqüentemente, da organização, após a sua implantação. No geral, quando o desempenho do projeto é positivo e traz benefícios para a organização, pode-se dizer que o projeto obteve sucesso.

Entretanto, existem controvérsias quanto à definição de sucesso nos projetos. Inicialmente, o sucesso do gerenciamento de projetos pode ser considerado quando a realização do projeto ocorreu em tempo, com o orçamento e com a qualidade desejados, mas outros aspectos precisam ser levados em consideração. Por exemplo, a construção de uma ciclovias (ou qualquer outro ativo físico) pode ser considerada um projeto de sucesso se concluído dentro do prazo e do orçamento estimados, mas, também, se cumprir com o objetivo de reduzir o congestionamento. O projeto só poderá ser um sucesso se as pessoas realmente usarem a ciclovias e o congestionamento for reduzido (Young, Young, Jordan & O'Connor, 2012).

Como apresentado, em grande parte dos casos, os projetos desenvolvidos por uma organização fazem parte do cumprimento de suas metas estratégicas. A avaliação deles e a atribuição de sucesso ou fracasso, por sua vez, devem permear as contribuições institucionais proporcionadas, que irão de fato afetar o desempenho organizacional.

A avaliação do desempenho das organizações públicas, foco de análise do presente estudo, é ainda pouco frequente no âmbito nacional. Muitas vezes, isso ocorre por ser uma tarefa difícil mensurar os aspectos subjetivos da ação política. A análise apresenta resultados de natureza não quantificável, facilitando o ocultamento de dados e informações.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Pesquisas atuais demonstram a necessidade de melhoria no desempenho das organizações no que se refere aos seus projetos. De acordo com dados coletados pelo *Project Management Institute* do Rio de Janeiro [PMI – RJ], (<http://www.pmirio.org.br>, recuperado em 28, agosto, 2012), 72% dos projetos empresariais apresentam problemas de não cumprimento de prazos, resultando em prejuízos financeiros, além dos chamados prejuízos intangíveis, como perda de credibilidade perante o cliente e desmotivação dos colaboradores. Ainda segundo a pesquisa, 82% das empresas respondentes demonstram vontade de investir na implementação de



metodologias de gestão de projetos, reconhecendo a sua importância no atual contexto mercadológico.

De forma mais tímida do que nas organizações privadas, as instituições públicas têm vivido experiências com a implantação dos escritórios de projetos. A aplicação desse modelo de gestão no setor público está gradualmente se tornando uma questão chave no desempenho organizacional, uma vez que projetos de diferentes portes e estruturas são realizados e, principalmente, o cenário de rotineiros fracassos é ainda frequente.

Órgãos e entidades públicas vivenciam resultados negativos com todos os tipos de projetos, em áreas diversas como as de produção, *marketing*, engenharia, etc. São os conhecidos estouros de prazo, de orçamento e redefinições de escopo, além da falha na prestação de contas com os órgãos financiadores, o que acaba por comprometer a liberação do recurso, trazendo prejuízos para a organização.

Sabe-se que os problemas, sejam de custo, prazo, escopo ou outros, nos projetos públicos, raramente são divulgados e abordados em trabalhos acadêmicos - fato que se justifica pela falta de reconhecimento da falha por parte das equipes e dos gestores. Ambos tendem a esconder o problema, utilizando-se de definições ambíguas de sucesso e fracasso em projetos e de critérios que negam essas falhas (Falconer & Hodgett, 1999; Rocheleau, 2000).

Como uma forma de solucionar tais problemas, vive-se no país uma importante movimentação para a evolução na administração do setor público (Rosa, 2008). A introdução da gestão de projetos nesse segmento deu origem à intitulada “Nova Gestão Pública” (Young et al., 2012), que começou a ocorrer devido a sua aplicação bem sucedida em organizações privadas. A incorporação da GP na esfera pública traduz a necessidade de resultados e de melhoria dos projetos públicos, uma vez que a gestão pública é realizada com recursos dos contribuintes, que estão cada vez mais atentos e exigindo retorno coerente.

A literatura acadêmica aponta alguns casos de sucesso de modelos de gestão voltados a projetos implementados no setor público. Os exemplos dos governos dos estados de Minas Gerais (MG), do Rio Grande do Sul (RS) e da prefeitura da cidade de Porto Alegre (RS), estudados por Rosa (2008), e o caso do governo do estado do Rio de Janeiro, estudado por Pinto e Silva (2009), sinalizam os avanços que o Brasil está vivendo na gestão pública com a introdução de técnicas de gerenciamento de projetos. Outros casos de sucesso apresentados no 6º Congresso Internacional do Movimento Brasil Competitivo, realizado em Brasília, em 2008,

mostram que as ferramentas de gestão podem ser implementadas na esfera pública de forma eficaz, combatendo a ineficiência e gerindo melhor os recursos do contribuinte (Rosa, 2008).

Sabe-se, contudo, que a implantação de uma nova unidade e, conseqüentemente, de novos métodos para a agilidade pública requer adaptação cultural e interesse da alta administração. Dessa forma, é grande a resistência de vários gestores quanto a tomar a iniciativa de investir no PMO sem a garantia de retorno para a esfera em que atuam. Os resultados alcançados pelo setor privado, como o aumento do *market share*, desenvolvimento de novos produtos e maior faturamento, por exemplo, não representam, na maioria dos casos, os resultados almejados pela gestão pública.

Embora existam bons resultados demonstrados pelos casos dos governos de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, a questão é ainda incipiente e carece de maior quantidade de dados comprobatórios e, principalmente, de guias e modelos específicos para a gestão pública nos seus diversos segmentos.

Diante do exposto, verifica-se uma lacuna no conhecimento com relação a como o PMO pode contribuir para o desempenho organizacional no setor público. E é essa a questão que a presente dissertação de mestrado pretende responder: Como a implantação de um PMO impacta o desempenho organizacional da organização pública?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O objetivo geral desta dissertação consiste em entender o processo de implantação do PMO, bem como seus impactos no desempenho de organizações públicas.

### 1.2.2 Específicos

A partir desse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar como ocorre o processo de implantação do PMO nas organizações públicas.
2. Analisar o alinhamento estratégico entre a organização permanente e o PMO.

3. Identificar as características e atribuições do PMO nas organizações públicas.
4. Identificar as particularidades dos projetos nas organizações públicas.
5. Avaliar o impacto da implantação do PMO no desempenho das organizações públicas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A escolha por estudar a implantação do PMO em uma organização pública deve-se, em primeiro lugar, à necessidade de demonstrar a aplicabilidade de um modelo de gestão capaz de contribuir para a melhoria do desempenho no setor público. Justifica-se também pela carência de informações e de exemplos práticos de GP apresentados pela academia no contexto do setor público. A literatura de gerenciamento de projetos é rica em artigos de pesquisa publicados sobre PMO, desempenho organizacional e tantos outros assuntos relacionados, mas quase sempre permeando o contexto do setor privado. O desenvolvimento de tais aspectos no setor público é significativamente menos analisado (Evaristo & Fenema, 1999).

São poucos os caminhos, inespecíficos os modelos e muitas as dificuldades. As organizações públicas encontram variados obstáculos como a burocracia, as leis e normas que regulamentam as aquisições, a dificuldade na contratação dos recursos humanos necessários, dentre outras questões.

Mesmo que pouco abordado no cenário brasileiro, dados internacionais são capazes de ilustrar o problema. Estudo desenvolvido por Ahsan (2012) avaliou 100 projetos de natureza complexa localizados no arquivo do Banco Asiático de Desenvolvimento. Uma média de 84% dos projetos apresentaram atraso de quase dois anos, o que representa cerca de 39% de variação em relação à duração média prevista. Em termos de orçamento, o estouro ocorreu em cerca de 15% dos casos. Combinando tempo e desempenho de custo, a maioria dos projetos (73%) apresentou desvios.

Abbasi and Al-Mharmah (2000), por sua vez, estudaram o setor público da Jordânia a partir de 50 indústrias públicas. O estudo descobriu que o uso de ferramentas de gerenciamento de projetos no setor é consideravelmente baixo, mas, quando praticado de forma eficiente, resulta em benefícios tangíveis em importantes aspectos, como de planejamento, programação e monitoramento do tempo, custo e especificações de projetos.

É por esses e outros fatores que o fenômeno da implantação dos PMOs tende a ser incrementado cada vez mais pelos *cases* das instituições públicas, construindo, assim, um panorama no qual novos exemplos são bem-vindos e precisam ser apresentados. Dessa forma, estudar a adoção da gestão de projetos na prestação dos serviços públicos torna-se um tema relevante para a descoberta de novos modelos, ferramentas e técnicas específicas, sejam eles em relação ao gerenciamento de projetos, à implantação do PMO ou às formas de controle de desempenho. Por meio desses estudos, será possível adaptar o que a teoria apresenta para as organizações privadas transpondo-as para a esfera pública.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para tratar do tema, a dissertação foi estruturada em quatro capítulos, além da introdução. A primeira apresentação, conteúdo da introdução, contextualizou o trabalho, apresentou suas motivações, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa para a escolha do tema.

O segundo capítulo traz o referencial teórico, ou seja, a revisão da literatura que confere fundamentação científica à pesquisa. Nele é apresentado o que a literatura acadêmica discorre sobre os PMOs, sua tipologia, características e atribuições, além de aspectos que norteiam o processo de implantação, seguidos dos fatores críticos de sucesso e impactos positivos e negativos do processo.

Os conceitos de estratégia e desempenho organizacional são também retratados, no referencial teórico, como pontos correlacionados, uma vez que a determinação das diretrizes estratégicas representa a base para mensurar se o desempenho é satisfatório ou não para a organização. Os projetos, por sua vez, representam os conjuntos de ações que suportam a estratégia e, se executados com sucesso, promovem a melhoria do desempenho.

Como o foco do trabalho consiste na implantação de um PMO em uma instituição pública de ensino superior (IPES), o segundo capítulo aborda também os conceitos da organização pública, a questão do desempenho no setor e a presença da gestão de projetos e dos PMOs nesse tipo de organização.

O terceiro capítulo, por sua vez, apresenta a descrição metodológica do estudo se preocupando em estabelecer as formas, os critérios e as normas pelas quais foi possível alcançar

os resultados obtidos. A pesquisa se propôs a captar e a entender a realidade para, assim, buscar responder e solucionar um problema e construir novos conhecimentos. Para isso, foi utilizada a pesquisa científica aplicada, com abordagem qualitativa, natureza exploratória e aplicado o método da pesquisa-ação.

A pesquisa-ação representa um tipo de investigação social com base empírica, concebida e realizada por meio de uma ação que se propõe à resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Michel, 2009).

Após as definições metodológicas, no capítulo quarto, os resultados foram apresentados e analisados, para que por fim, no último capítulo, fossem trazidas as considerações finais da dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PMO

*O Project Management Office* é uma estrutura dinâmica criada como solução para a consolidação da área de projetos de uma organização, com o objetivo de garantir o alcance da estratégia corporativa. “O Escritório de Gerenciamento de Projetos (...) consiste em uma organização formal, instalada em uma organização e destinada ao apoio à sua comunidade de gerenciamento de projetos e em um poderoso elo entre a organização e seus projetos” (Valeriano, 2005, p.100). Em geral, o escritório de gerenciamento de projetos é empregado para administrar grandes projetos e para coordenar o portfólio da organização (Andersen, Henriksen, & Aarseth, 2007).

O estabelecimento do PMO representa uma mudança cultural para a instituição. Isso porque uma nova estrutura hierárquica é implantada com diferentes níveis de atribuições e responsabilidades, conferindo maior autonomia para o gerenciamento do projeto. Os gerentes de projetos, juntamente com suas equipes, passam a ser os principais responsáveis pela identificação dos recursos necessários, pela divisão das responsabilidades, pelo estabelecimento dos prazos e dos custos, entre outras definições relevantes (Andersen, Henriksen & Aarseth, 2007).

A partir da nova estrutura, os processos relacionados ao gerenciamento de projetos são definidos e mantidos. O escritório de projetos passa a representar, para o restante da organização, a fonte de procedimentos, documentos e orientações pertinentes à gestão de projetos. Dessa forma, consolida-se a existência de um esforço interno para a padronização e a introdução de eficácia na execução dos projetos (Andersen *et al.*, 2007).

O PMO é responsável, então, por desenvolver um conjunto de normas e regras que representam a metodologia própria da organização para a gestão dos seus projetos. Todos os procedimentos são devidamente documentados e o escritório se torna um mordomo de especialização em GP dentro da organização. Esses documentos padronizados devem ser detalhados de forma a fornecer orientação sem inibir a criatividade das diferentes equipes.

Além disso, o PMO deve disponibilizar um arquivo centralizado que, sistematicamente, coleta e armazena o conhecimento transformando-o nas lições aprendidas, aprimorando a metodologia utilizada e conferindo maturidade para a organização (Dai & Wells, 2004). O PMO

é responsável também por disseminar a gestão de projetos, treinando os profissionais diretamente envolvidos e convencendo os demais sobre sua importância e necessidade para a organização.

O papel do PMO pode ser segmentado em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional. Seu papel estratégico tem por finalidade manter o alinhamento entre as ações do PMO e os objetivos estratégicos da organização, realizando a gestão do conhecimento e contribuindo com o crescimento organizacional, através do próprio alcance do plano estratégico estabelecido (Aubry, Hobbs & Blomquist, 2010).

No nível tático, a função do PMO é garantir a gestão integrada das iniciativas do projeto. “Torna-se necessário o acompanhamento individual de cada projeto para que se possa entregar os resultados esperados dentro do prazo e do orçamento estimados e com qualidade necessária a cada produto e serviço gerados pelos projetos” (Aubry et al., 2010).

O papel operacional do PMO está relacionado ao acompanhamento periódico do valor agregado do projeto, às avaliações de desempenho, aos processos de revisões operacionais e às solicitação de mudanças necessárias (Aubry *et al.*, 2010).

Para Hobbs and Aubry (2007), as responsabilidades do PMO podem ser resumidas em:

- monitorar e controlar o desempenho dos projetos;
- desenvolver competências e metodologias de gerenciamento de projetos;
- gerenciar múltiplos projetos;
- promover aprendizado organizacional;
- executar tarefas especializadas de projetos;
- gerenciar interfaces com os clientes;
- recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para gerentes de projetos.

Valeriano (2005) destaca que as funções do PMO sofrem alterações com o decorrer do tempo e com a maturidade adquirida. Essas atribuições variam também de acordo com a organização a qual o escritório serve, a depender da natureza, quantidade e complexidade dos projetos.

Inicialmente, os PMOs se dedicam ao (à):

- controle de prazos e custos;
- elaboração de relatórios multiprojetos e interdepartamentais;
- treinamento em gerenciamento de projeto;
- estabelecimento das relações com os gerentes departamentais;

- melhoria contínua dos processos;
- arquivamento das lições aprendidas.

Mantendo os anteriores, os estágios intermediários são destinados ao (à):

- manutenção do arquivo histórico dos projetos;
- administração dos processos do GP;
- oferecimento de consultoria em projetos;
- desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões;
- apoio nas avaliações e revisões de projetos.

Nos estágios avançados, também mantidos os anteriores, os PMOs:

- analisam e aprovam propostas de projetos;
- distribuem recursos;
- identificam conflitos e recomendam soluções;
- revisam e avaliam os projetos;
- atuam externamente com foco nos clientes e patrocinadores.

Com maior autoridade ainda, os PMO focam-se também:

- na formação, treinamento e plano de carreira dos gerentes de projetos;
- na gerência direta dos projetos da organização.

A arte do gerenciamento de projetos envolve, além das atribuições listadas pelos autores citados, a compreensão holística da organização e seus projetos, as habilidades de comunicação entre os membros da equipe e demais envolvidos com o projeto, o conhecimento do negócio e o senso de inovação. Tais aspectos compõem as competências necessárias ao escritório de projetos (Aubry *et al.*, 2010).

Configurado dessa forma, o PMO é capaz de habilitar a organização a quebrar barreiras e limites existentes, além de propor novas soluções em GP (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007). Habilita-se também a estabelecer práticas de integração, tanto em nível estratégico como tático, criando um mecanismo eficiente para muitas organizações que operam em ambientes que exigem abordagens organizacionais flexíveis (Desta, Root & Diedirichs, 1992).



O Quadro 1 resume as atribuições do PMO:

<b>O PMO é responsável por:</b>	<b>Autor (ano)</b>
Padronizar normas e regras que representam a metodologia própria da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dai &amp; Wells (2004)</li> <li>• Andersen <i>et al.</i> (2007)</li> <li>• Hobbs e Aubry (2007)</li> <li>• Valeriano (2005)</li> </ul>
Coletar e armazenar sistematicamente o conhecimento para transformá-lo nas lições aprendidas, aprimorando a metodologia utilizada e conferindo maturidade para a organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dai &amp; Wells (2004)</li> <li>• Valeriano (2005)</li> </ul>
Promover a melhoria contínua dos processos de gestão de projetos.	Valeriano (2005)
Treinar a equipe e desenvolver competências em gestão de projetos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hobbs and Aubry (2007)</li> <li>Valeriano (2005)</li> </ul>
Realizar as atividades de recrutamento, seleção, avaliação e determinação dos salários da equipe de projetos.	Hobbs and Aubry (2007)
Manter o alinhamento entre as suas ações e os objetivos estratégicos da organização.	Aubry <i>et al.</i> (2010)
Gerenciar múltiplos projetos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hobbs and Aubry (2007)</li> <li>Valeriano (2005)</li> </ul>
Acompanhar individualmente cada projeto para que ele possa entregar os resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aubry <i>et al.</i> (2010)</li> <li>• Hobbs and Aubry (2007)</li> <li>• Valeriano (2005)</li> </ul>
Administrar os processos da gestão de projetos.	• Valeriano (2005)
Elaborar os relatórios multiprojetos e interdepartamentais.	• Valeriano (2005)
Oferecer consultoria em projetos.	• Valeriano (2005)
Analisar e aprovar propostas de projetos.	• Valeriano (2005)
Identificar conflitos e recomendar soluções.	• Valeriano (2005)
Estabelecer as relações com os gerentes departamentais.	• Valeriano (2005)
Gerenciar interfaces com os clientes.	• Hobbs and Aubry (2007)
Promover o aprendizado organizacional.	• Hobbs and Aubry (2007)
Compreender holisticamente a organização, seu negócio e seus projetos.	• Aubry <i>et al.</i> (2010)
Desenvolver as habilidades de comunicação entre os membros da equipe e demais envolvidos com o projeto.	• Aubry <i>et al.</i> (2010)
Promover inovação.	• Aubry <i>et al.</i> (2010)
Coordenar o portfólio da organização.	• Andersen <i>et al.</i> (2007)
Realizar a gestão do conhecimento.	• Aubry <i>et al.</i> (2010)

Quadro 1: atribuições do PMO

As características e atribuições dos PMOs estão presentes em maior ou menor grau em cada organização, dependendo das necessidades, porte e maturidade. Vários aspectos como tipologia, localização e responsabilidades específicas irão variar de acordo com os objetivos estratégicos de cada organização (Andersen *et al.*, 2007).

### 2.1.1 Tipologia do PMO

Embora o PMO possa assumir diferentes configurações, o seu princípio básico deve se associar à transformação da estratégia organizacional por meio de resultados proporcionados pela aplicação da gestão de projetos.

Diferentes tipologias de PMO são propostas na literatura de Aubry and Hobbs (2008); Crawford (2002); Dinsmore (1999); Englund, Graham and Dinsmore (2003); Kendall and Rollins (2003); Light (2000); Rad and Levin (2002); entre outros. Contudo, as identificadas somam um número muito limitado de tipos, geralmente três ou quatro por autor. “É difícil de reduzir a grande variedade encontrada de PMOs a limitados tipos classificados pela literatura. Estas tipologias não são empiricamente validadas ou sua base empírica não é de domínio público.” (Hobbs & Aubry, 2008).

Valeriano (2005) determina que a classificação dos PMOs é definida quanto às atribuições e quanto à forma do escritório. De acordo com as atribuições, o PMO pode ser caracterizado por sua função principal, que norteia: apoio a projetos; treinamento; consultoria; métodos e padrões; gerência de projetos. Considerando a forma, ele pode assumir uma estrutura física, virtual ou mista (física e virtual) e centralizada (constituído em um só local) ou distribuída (locais diversos).

Representado por uma unidade virtual, o PMO reúne pessoas com especial interesse e *expertise* em gestão de projetos, promotoras das boas práticas de gerenciamento, mas distantes fisicamente e unidas por um espaço virtual criado especificamente para o relacionamento entre a equipe (Andersen *et al.*, 2007).

O Quadro 2 resume algumas das classificações existentes quanto ao tipo de escritórios de projetos e, logo em seguida, são apresentadas as respectivas definições.

Autor (ano)	Tipologia	Característica principal
Crawford (2002)	Nível 1- <i>Project control office or project office</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão de grandes e complexos projetos individualmente.</li><li>• Foco nos aspectos administrativos dos projetos.</li></ul>
	Nível 2- <i>Unit project office</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integração de todos os projetos no nível de unidade de negócios.</li><li>• Foco no gerenciamento de recursos.</li></ul>
	Nível 3- <i>Strategic Project Management Office</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleção, priorização e integração dos projetos para alcance dos objetivos organizacionais.</li><li>• Desenvolvimento de metodologia e armazenamento de lições aprendidas.</li></ul>
Dinsmore	<i>Authonomous Project Team</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerenciamento de projetos realizados pela</li></ul>

(2003)	(APT)	equipe. • Responsabilidade pelo sucesso é do gerente do projeto.
	<i>Project Support Office (PSO)</i>	• Apoio técnico e administrativo às mudanças de escopo e ao gerenciamento de custos. • Responsabilidade pelo sucesso é do gerente do projeto.
	<i>Project Management Center of Excellence (PMCOE)</i>	• Disseminação das práticas de gestão de projetos. • Capacitação dos membros. • Conversão dos incrédulos. • Não assume a responsabilidade pelo sucesso do projeto.
	Program Management Office (PrgMO)	• Compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. • Seu funcionamento depende de poder, prioridade corporativa e controle. • Assume responsabilidade pelo sucesso do projeto.
	Chief Project Officer (CPO)	• Gerencia o portfólio de projetos. • Atua no planejamento estratégico. • Implementa e avalia os projetos estratégicos. • Gerencia <i>stakeholders</i> de alto nível.
Rad e Levin (2002)	<i>The Project Office</i>	• Apoia um único projeto.
	<i>Basic PMO</i>	• Apoia vários projetos no âmbito do mesmo programa.
	<i>Standard PMO</i>	• Apoia um departamento de uma organização com todos os seus projetos.
	<i>The Advanced PMO</i>	• Apoia toda a organização dentro de seus projetos, sem preocupação com as contribuições estratégicas.
	<i>The Centre of Excellence</i>	• Apoia a estratégia de negócios da empresa através dos projetos.
Desouza e Evaristo (2006)	Dimensão administrativa	• Apoio administrativo. • Foco no gerenciamento das tarefas, recursos e afins.
	Dimensão de conhecimento intensivo	• Gestão das melhores práticas de gerenciamento de projetos. • Armazenamento das lições aprendidas. • Promoção da maturidade em projetos.

Quadro 2: classificações quanto ao tipo de escritórios de projetos

#### 2.1.1.1 Crawford

A classificação proposta por Crawford (2002) divide os escritórios de acordo com suas funções, com o quantitativo de projetos por ele gerenciado e com o nível de envolvimento do escritório com a organização permanente. São três tipos apresentados, mas que podem existir concomitantemente na organização. São eles:

- Nível 1- *Project control office or project office*/ Escritório de Controle de Projetos:

O Escritório de nível 1 lida com a gestão de grandes e complexos projetos individualmente, com foco no controle e no monitoramento de cronograma, de orçamento e de outros aspectos mais administrativos.

- Nível 2- *Unit project office*/ Escritório de Projetos da Unidade de Negócios:

Este tipo de PMO também pode ser utilizado na gestão de projetos individuais, mas o objetivo geral é integrar todos os projetos (uma ou mais carteiras) em uma unidade única. A integração desses projetos ocorre no nível da Unidade de Negócios, não atingindo o nível corporativo. As principais funções do PMO é a priorização entre os projetos e o gerenciamento de recursos.

- Nível 3- *Strategic Project Management Office*/ Escritório Estratégico de Projetos:

Está localizado em nível corporativo, permitindo que a gerência sênior participe da priorização dos projetos, a fim de apoiar os objetivos da organização. As atribuições deste tipo de escritório de projetos contemplam a seleção, a priorização e a integração dos projetos devidamente alinhados à estratégia da organização; o desenvolvimento, a atualização e a divulgação da metodologia de gerenciamento de projetos; o armazenamento de informações dos projetos na forma de lições aprendidas; e a validação das estimativas de recursos feitas pelos projetos.

#### 2.1.1.2 Dinsmore

Um ano mais tarde, Dinsmore (2003) classificou cinco modelos de PMO diferenciados da leitura e da tipologia de Crawford (2002). O autor classifica as estruturas segundo a funcionalidade, a responsabilidade sobre o sucesso/ fracasso do projeto e autonomia do PMO. Os modelos estão apresentados a seguir:

- *Autonomous Project Team* (APT)/ Equipe Autônoma de Projeto:

Nessa tipologia, as funções do gerenciamento de projetos são realizadas pela equipe de projeto e a responsabilidade integral pelo sucesso do projeto é depositada no gerente do projeto. No APT, as práticas de gerenciamento de projetos derivam das experiências anteriores e da habilidade dos líderes de projeto, não existindo apoio da organização.

- *Project Support Office* (PSO)/ Escritório de Suporte a Projetos:

O PSO apoia técnica e administrativamente as mudanças de escopo e o gerenciamento de custos do projeto, oferecendo ferramentas e serviços para o planejamento. O sucesso do projeto é de responsabilidade do gerente e os recursos são alocados nos projetos, dependendo da sua natureza e de sua estrutura contratual.

- *Project Management Center of Excellence* (PMCOE)/ Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos:

Esse é um tipo de PMO experiente, contudo não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. A disseminação das práticas e da metodologia de gestão de projetos, a capacitação e a transformação dos membros em profissionais e a conversão dos incrédulos são tarefas do PMCOE, além de criar e manter abertos os canais de comunicação entre os projetos e a comunidade externa.

- *Program Management Office* (PrgMO)/ Escritório de Gerenciamento de Projetos:

Esse é um tipo que compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Seu funcionamento depende de poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial. É diretamente responsável pelo sucesso ou fracasso dos projetos.

- *Chief Project Officer* (CPO):

O CPO é responsável por gerenciar o portfólio de projetos da organização, acompanhando o processo de decisão e sua implantação final. Além de estabelecer prioridades, negociar os recursos e se envolver na decisões de negócios que resultam em novos projetos, o CPO atua no planejamento estratégico de negócios, na implementação de projetos estratégicos, na avaliação periódica de projetos e no gerenciamento de *stakeholders* de alto nível.

#### 2.1.1.3 Rad e Levin

Rad and Levin (2002) estabelecem cinco níveis para os PMOs. O primeiro nível, denominado de *The Project Office*, assemelha-se em termos quantitativos ao “Nível 1”, de Crawford (2002), uma vez que ele apoia um único projeto; já o PMO de segundo nível, o *Basic PMO*, é capaz de apoiar vários projetos, desde que no âmbito do mesmo programa.

O terceiro nível, *Standard PMO*, é responsável por oferecer apoio a uma divisão ou departamento de uma organização com todos os seus projetos. Ele pode ser comparado com o “Nível 2”, de Crawford (2002), por estar restrito a trabalhar com uma única unidade de negócio.

No quarto nível, *The Advanced PMO*, o PMO apoia toda a organização dentro de seus projetos, mas sem correlação estratégica com o negócio, o que é reservado para o quinto e último nível – *The Centre of Excellence* –, o qual apresenta similaridades com o “Nível 3”, de Crawford (2002), por apoiar a estratégia de negócios da empresa.

#### 2.1.1.4 Desouza e Evaristo

Os PMOs podem também ser subdivididos, segundo Desouza e Evaristo (2006), em duas dimensões: administrativa e de conhecimento intensivo. Os PMOs de dimensão administrativa tem como foco o gerenciamento das informações sobre projetos, tarefas, recursos e afins. Sua função, como o nome já diz, é de apoio administrativo.

Os PMOs de conhecimento intensivo, por outro lado, têm um papel ativo na gestão das melhores práticas de gerenciamento de projetos, aprendendo com os próprios projetos (tanto com sucessos, como com fracassos) e melhorando a maturidade da organização. Exercem um esforço deliberado para desenvolver e aplicar conhecimentos para melhorar o desempenho.

Um PMO administrativo possui pouca autoridade, enquanto que um PMO de conhecimento intensivo tem maior poder de orientar ou determinar práticas de gerenciamento de projetos. Da mesma forma, a estrutura tecnológica varia de acordo com o tipo de PMO (Desouza & Evaristo, 2006). Um PMO administrativo trabalha com uma infraestrutura relativamente simples. Já os PMOs intensivos em conhecimento exigem uma estrutura mais complexa, que captura de forma eficiente o conhecimento tácito e explícito de cada membro da equipe do projeto, constrói uma base de conhecimento completo e dissemina-o para todas as equipes de projeto, a fim de promover a sua transferência e reutilização (Desouza & Evaristo, 2006).

É possível relacionar as duas dimensões com os outros autores apresentados, de acordo com o Quadro 3:

<b>Dimensões</b>	<b>Tipos</b>	<b>Autor (ano)</b>
Administrativa (Desouza & Evaristo, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project control office</i></li> <li>• <i>Unit project office</i></li> </ul>	Crawford (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Authonomous Project Team</i></li> <li>• <i>Project Support Office</i></li> </ul>	Dinsmore (2003)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Project Office</i></li> <li>• <i>Basic PMO</i></li> <li>• <i>Standard PMO</i></li> </ul>	Rad e Levin (2002)
Conhecimento intensivo (Desouza & Evaristo, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strategic Project Management Office</i></li> </ul>	Crawford (2002)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Management Center of Excellence</i></li> <li>• <i>Program Management Office</i></li> <li>• <i>Chief Project Officer</i></li> </ul>	Dinsmore (2003)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Advanced PMO</i></li> <li>• <i>The Centre of Excellence</i></li> </ul>	Rad e Levin (2002)

Quadro 3: relação das dimensões de Desouza e Evaristo (2006) com os demais autores.

A importância da identificação de diferentes tipos de escritórios de gerenciamento de projetos está na apresentação de um conjunto de possibilidades ao gestor que pretende introduzir um PMO. Dessa forma, a tipologia se torna um elemento direcionador da implantação da nova unidade de projetos. Mesmo que existam variações particulares para cada instituição, é possível associar o PMO a um ou mais modelos apresentados, facilitando a compreensão clara da relação entre organização permanente e temporária. A escolha do tipo mais adequado de PMO tem caráter decisivo para o sucesso da iniciativa.

### 2.1.2 O processo de implantação do PMO

O investimento em projetos, que resulta na crescente implantação de PMOs no Brasil e no mundo, ocorre devido à necessidade de melhoria no desempenho dos projetos da organização, provocada em decorrência de fatores internos (alterações de ordem tecnológica, conflitos e problemas gerenciais persistentes) e externos (mudanças na legislação e nos fatores econômicos, pressão dos concorrentes e preferências do consumidor).

Esses fatores podem ser entendidos como desafios para as organizações, propulsores de constantes mudanças, que afetam desde a operação até a estratégia organizacional, passando pelo portfólio de negócios, mercado, tecnologia e cultura organizacional (Turner, 2009).

As organizações têm respondido a estes desafios através do desenvolvimento de novas formas mais flexíveis de organização (Pettigrew, 2003) em que os projetos são tanto mais numerosos, quanto mais importantes estrategicamente (Jamieson e Morris, 2004). Como parte da resposta a estes novos desafios e como parte do movimento para aumentar tanto o número, quanto a importância estratégica dos projetos, que muitas organizações têm implementado (...) os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (Aubry; Hobbs & Thuillier, 2009).

A partir da década de 90, muitas organizações iniciaram o processo de implantação de uma ou mais estruturas de gestão de projetos (PMOs), atribuindo a elas variadas funções operacionais e estratégicas (Dai & Wells, 2004). A implantação de um PMO pode ser vista, de forma geral, como um esforço racional para implementar novas técnicas de gestão (Desta et al., 1992). Estabelecer um *Project Management Office* é uma estratégia de integração centralizada de um repositório de conhecimentos usados para um gerenciamento de projetos mais eficaz e eficiente.

Para Andersen *et al.* (2007) uma organização decide por implantar um Escritório de Gestão de Projetos quando o tamanho dos seus projetos tende a diminuir e tornar-se menos complexos; quando é necessário melhor gerenciar os projetos; e, em determinado momento, quando a organização procura utilizar mais amplamente procedimentos e padrões específicos de gerenciamento.

“A instalação de um EP (Escritório de Projetos) deve ser objeto de um projeto específico” (Valeriano, 2005, p. 103). O processo de implantação tem característica de unicidade e temporalidade como qualquer outro projeto. Quando de sua conclusão, a nova estrutura é devidamente incorporada à organização (Mansur, 2007).

A escolha do gerente de projetos para condução desse projeto exige um cuidado especial. Este deve conhecer a fundo a organização, mas sem “trazer junto os vieses que uma vivência localizada pode produzir” (Valeriano, 2005, p. 103). O gerente pode ou não ser o futuro responsável pela operação do PMO.

Para a implantação do PMO, devem ser levadas em consideração quais são as necessidades da organização, como ela pretende alcançar seus objetivos, quais são as atribuições do PMO, sua evolução ao longo do tempo e seus *stakeholders*. Ao término do processo, devem ainda estar definidos os objetivos, os recursos necessários para a operação, a estrutura e o funcionamento do escritório, os treinamentos, prazos e custos das fases seguintes. “Evidentemente, o valor ou o resultado esperado pela organização deve ser confrontado com os



custos” (Valeriano, 2005, p. 103).

A primeira fase da implantação de um PMO é a decisão de ter ou não em sua organização; esta decisão vai a encontro da busca de soluções para problemas enfrentados pelas empresas em seus projetos, normalmente deficitários. Pois se os projetos estão sendo completados com sucesso, sem o PMO, não haverá forte motivação para a criação de um; por outro lado, se a organização vem sofrendo penalizações por conta de seus entregáveis, a empresa estará muito mais motivada a investir recursos no PMO (Abe & Carvalho, 2005).

Tendo sido optada a implantação, o próximo passo é a sistematização do processo de implantação, que, como um projeto, possui etapas e atividades a serem desempenhadas. A sistematização pode ser desenhada de diferentes modos, com diferentes etapas e processos, a depender da organização, da tipologia do PMO e do gerente de projetos à frente da implantação.

Autores definem, de forma diferenciada, como é possível organizar esse projeto e concretizar a implantação.

#### 2.1.2.1 Crawford

Crawford (2002) propõe um modelo baseado na identificação e na análise dos projetos já desenvolvidos pela organização e na implantação gradual das técnicas de gestão de projetos, focando primeiro no curto e, posteriormente, no longo prazo. O modelo é dividido em quatro fases distintas.

Na primeira é preciso ‘estabelecer a fundação’, o que significa identificar e priorizar projetos e desenvolver as melhores práticas de gerenciamento. A partir disso, como segunda etapa, é aconselhado começar com iniciativas de curto prazo. Dessa forma, é possível treinar os times dos projetos, utilizando as metodologias de gerenciamento e implementando auditorias e revisões de qualidade. Após proceder com iniciativas de curto prazo, o próximo passo, caracterizado como terceira etapa, é investir naquelas de longo prazo. O treinamento permanece, nessa etapa, com todas as equipes da organização integrando as gerências de projetos, negociando recursos com as gerências funcionais e mantendo a alta gerência motivada por meio de relatórios de desempenho. A quarta e última etapa abrange a melhoria contínua, o que requer a implementação de programas de melhoria contínua da qualidade.

Crawford (2002) detalha dez itens a serem observados quando da implantação. São eles:

- 1- manter o foco na simplicidade;
- 2- comunicar;
- 3- ter certeza de que as expectativas são compartilhadas;
- 4- ter certeza de que os objetivos são compartilhados;
- 5- focar no valor agregado;
- 6- suportar os gerentes de projeto;
- 7- procurar entender os problemas da organização sob diferentes aspectos e pontos de vista;
- 8- conduzir pilotos de implementação;
- 9- estabelecer objetivos incrementais;
- 10- envolver as pessoas certas desde o início, incluindo o patrocinador da iniciativa, e planejar.

#### 2.1.2.2 Englund

Na visão de Englund *et al.* (2003), o foco do projeto deve estar na conscientização sobre os benefícios da implantação e na identificação dos apoiadores. Somente depois, o planejamento deve ser iniciado. Sua proposta é dividida em três etapas:

Na primeira, são criadas as condições para a mudança, por meio dos seguintes passos:

1- Evidenciar a importância da mudança e o senso de urgência: os membros da organização devem compreender a necessidade da implantação e, para isso, dentre as justificativas, podem ser utilizadas as taxas de insucesso em projetos e a comparação das práticas da organização às práticas de outras.

2- Identificar resistências e apresentar os benefícios da mudança: como toda mudança organizacional envolve a manifestação de grupos opositores, é preciso abordá-los de forma mais direcionada, mostrando quais os benefícios para a organização.

3- Buscar um patrocinador influente e desenvolver coalizões com membros da empresa: obter um patrocinador influente é um fator chave para a credibilidade da iniciativa, assim como a incorporação contínua de novos adeptos.

4- Estabelecer como o PMO irá contribuir para o alcance da estratégia organizacional: determinar quais serão as contribuições do escritório para que a organização possa atingir a sua

visão de futuro.

5- Elaborar o plano para implantação do PMO e divulgá-lo à organização: a implementação deve ser planejada passo a passo e introduzida gradativamente para amenizar os possíveis conflitos.

Depois de elaborado o plano de implantação, os agentes de mudança implementam-no, realizando a segunda etapa do processo. Na terceira e última etapa, é necessário motivar para que a situação pós-mudança seja a nova realidade. (Martins, Martins, Pereira & Martins, 2005).

#### 2.1.2.3 Rad and Levin

O roteiro apresentado por Rad and Levin (2002) propõe o cuidado com o estabelecimento de um planejamento estratégico pautado pelas prioridades organizacionais, como apresentado pelos passos abaixo:

1- Estabelecer a missão e a estratégia do PMO: através de um diagnóstico da situação atual da organização em projetos, é formalizada a razão da existência do escritório de projetos, prospectando também as intenções futuras e definindo como alcançá-las;

2- Preparar o plano de execução: a execução promove a transição objetiva para o novo cenário desejado;

3- Estabelecer prioridades: o foco inicial está nas situações que estão dificultando a melhoria no desempenho;

4- Facilitar o trabalho colaborativo: para isso, é preciso buscar o maior comprometimento possível das partes interessadas para assegurar a aceitação do plano de execução;

5- Apoiar os projetos da empresa: oferecer ferramentas, técnicas e metodologia de gestão de projetos aplicáveis à organização;

6- Operar e manter o escritório de projetos: através do monitoramento e análise das métricas de desempenho com foco na melhoria contínua e no *feedback* às partes interessadas.

#### 2.1.2.4 Kerzner

Para a implantação de um PMO, além do estabelecimento das etapas, é exigível formalizar uma série de regulamentações e normas que irão nortear todo o processo de inserção

da nova unidade, além de gerir corretamente as ações do escritório durante a execução de suas atividades.

Kerzner (2002) listou alguns importantes fatores regulamentadores que devem ser criados quando da concepção do PMO, bem como suas funções:

**- Regras:**

- determinam qual a conduta a ser seguida pelos membros do PMO e o que se espera de cada profissional;
- relacionam as obrigações e responsabilidades de cada posto de trabalho;
- certificam o desenvolvimento de todas as atividades e obrigações necessárias ao funcionamento do PMO;
- garantem que os trabalhos sejam executados com devido conhecimento sobre sua importância e necessidade.

**- Relatórios:**

- padronizam demonstrativos do *status* do projeto, na forma e no tempo adequados;
- mantêm as métricas históricas de projetos e possibilitam mensurar o quanto ele está dentro do esperado.

**- Metodologia:**

- determina os processos, procedimentos, *templates*, melhores práticas, padronizações, política, etc.;
- constitui os métodos a serem utilizados na gerência de projetos;
- adiciona valor ao projeto.

**- Treinamento:**

- mantém treinamento constante para os membros do PMO;
- eleva o nível do gerente de projetos promovendo certificações.

**- Coaching:**

- transfere conhecimento;
- ensina novas habilidades.

**- Auditoria:**

- garante a utilização apropriada dos processos de gerenciamento.

**- Repositório:**

- documenta atividades para a reutilização de processos, procedimentos, *templates*, etc.

#### **-Seleção de métricas:**

- determina métricas quantitativas e qualitativas que mostrem como efetivamente o PMO está entregando os serviços, assim como quão bem a organização está adotando os novos processos.

A implantação de um PMO consome, em média, um período de dois até três anos. A elaboração do projeto requer um ou dois meses; a implantação de seis meses a um ano; e, até a implementação total, mais um ou dois. É importante observar que o processo de melhoria contínua faz parte do processo e garante a eficiência do PMO. A melhoria contínua integra o refinamento dos processos, a atualização dos *softwares* e meios de comunicação, a reciclagem da equipe e a documentação das lições aprendidas (Valeriano, 2005).

#### **2.1.3 Fatores de sucesso na implantação do PMO**

Autores afirmam que o alinhamento estratégico entre a organização e o PMO é fator decisivo de sucesso na introdução de uma estrutura de gestão de projetos. De acordo com Hill (2004), por exemplo, para a garantia da sua eficácia e sucesso, o PMO deve estar configurado para atender às necessidades da organização. Também para Aubry *et al.* (2010), “o único critério para o sucesso está relacionado ao estreito alinhamento entre a estruturação do PMO e a cultura corporativa da organização”. Kerzner (2002) e Desouza e Evaristo (2006) são outros estudiosos que também evidenciam o alinhamento como importante fator crítico na implantação de um PMO.

O apoio da alta administração mostra-se tão importante quanto o alinhamento estratégico para o sucesso da implantação. O alto escalão da organização precisa reconhecer o valor e o impacto do gerenciamento formal de projetos no desempenho institucional para que a estrutura possa existir e mostrar efetivamente os resultados.

Kerzner (2002); Schelp (2003); Anselmo e Maximiano (2003) afirmam que a falta desse apoio pode representar um entrave à estruturação e ao desenvolvimento do escritório. Toda organização possui uma cultura organizacional pré-estabelecida e a resistência dos colaboradores às mudanças organizacionais é geralmente representativa. Sendo assim, se os superiores não se comprometerem com o PMO, ele possivelmente não terá força para existir.

Muitas vezes, a falta de entendimento sobre as atribuições do PMO por parte dos membros da organização é o fator que gera a resistência e pode impedir o sucesso da implantação (Schelp, 2003). A realização de apresentações formais sobre o PMO, sua estrutura, seus objetivos, desafios e vantagens pode inibir os opositores e auxiliar na aceitação da nova estrutura.

Carvalho e Rabechini (2005) classificam o alinhamento estratégico e o compromisso da alta administração como fatores críticos de sucesso de ordem estrutural, por estarem diretamente ligados às estratégias corporativas. A identificação do motivo que fundamenta a existência do PMO e a elaboração do seu planejamento estratégico, além da definição dos canais de comunicação e das métricas para avaliação do seu desempenho, completam a relação dos fatores de sucesso de ordem estrutural apontados com maior frequência pela literatura (Desouza & Evaristo, 2006).

Segundo a classificação de Carvalho e Rabechini (2005), existem também os fatores de ordem técnica, que estão relacionados à capacidade ou à disponibilidade de recursos da organização em investir na nova estrutura. Entre esses fatores, outro ponto evidenciado como necessário à implantação é o investimento em recursos humanos. Trata-se da realização de treinamentos e capacitações intensivos para os gerentes e as equipes do projeto (Kerzner, 2002). Capacitar os membros do *Project Management Office*, contratar o perfil mais adequado para a gerência de projetos e manter a satisfação interna de toda a equipe representam importantes fatores críticos de sucesso.

Engle (2005) e Desta *et al.* (1992) acreditam que o fator humano é o ingrediente mais importante para o sucesso em projetos. “A maioria dos projetos falham porque a gestão subestima a quantidade de recursos humanos necessários, não organiza a equipe de forma adequada, ou negligencia a equipe do projeto” (Desta *et al.* 1992).

Além de entender os principais fatores que levam o PMO ao sucesso, conhecer aqueles que proporcionam o fracasso é igualmente importante. Uma pesquisa de *benchmarking*, apresentada no PMI *Chapters* (2011), indica as principais causas que levam a implantação dos PMOs ao fracasso:

- Resistência dos membros da organização e questões culturais não tratadas adequadamente;
- Falta de apoio da alta administração;
- Pouco conhecimento e habilidades técnicas para implantação;

- Carência de recursos (humanos e financeiros);
- Pouca autoridade delegada ao PMO, inviabilizando o cumprimento de suas responsabilidades;
- Expectativas maiores do que as possibilidades de geração de valor do PMO;
- Pouca competência técnica da equipe;
- Falta de uma ferramenta para suporte do trabalho;
- Estabelecimento do PMO focado em controles e auditorias;
- Falha da empresa de consultoria.

#### 2.1.4 Impactos positivos e negativos da implantação

São muitos os impactos do PMO na organização permanente, os quais podem ser tanto positivos quanto negativos. A literatura acadêmica apresenta estudos de casos que possibilitam a identificação desses fatores, de forma a demonstrar que o PMO traz contribuições indiscutíveis para a organização, mas que devem ser contrastadas com os aspectos negativos, a fim de direcionar as tomadas de decisões.

De um lado da balança, a implantação do PMO traz consigo um repositório de práticas e ferramentas de gestão de projetos que irão contribuir para o desempenho organizacional, inicialmente projeto a projeto, até afetar o desempenho da organização como um todo. Já do outro lado, o PMO traz também um conjunto de despesas fixas, além do investimento inicial exigido, os quais são somados ainda à mudança cultural, que gera resistências, e à burocracia, muitas vezes excessivas.

O lado positivo está relacionado aos benefícios percebidos com a aplicação das ferramentas, técnicas e metodologia de gestão de projetos. Essa aplicação gera melhoria dos processos relativos a projetos, como o melhor controle de mudanças de escopo, a eficiência e eficácia das operações, a identificação mais detalhada dos riscos e a melhoria na qualidade. Promove também a capacitação da equipe em gestão de projetos, o maior controle da carteira de projetos e o armazenamento das lições aprendidas (Kerzner, 2003).

Com a evolução das operações e o amadurecimento do PMO, a organização consegue perceber contribuições tanto internas como externas. Os aspectos internos tangem principalmente o aumento da rentabilidade e a melhoria na tomada de decisão por parte dos gestores, que

tornam-se mais conscientes, devido à aplicação de métricas para avaliação dos resultados (Kerzner, 2003).

O aumento da rentabilidade, entre outros aspectos, está relacionado à realização de maior volume de trabalho em menos tempo, consumindo menos recursos e sem perda na qualidade (Dai & Wells, 2004; Kerzner, 2003; Olateju, Abdul-Azeez & Alamutu, 2011). Segundo Crawford (2001), as organizações com PMO são capazes de reduzir cerca de 50% de estouros de custos, prazos e recursos.

O escritório proporciona também contribuições essenciais relativas à otimização do desenvolvimento de novos produtos e serviços (Andersen et al., 2007; Hurt & Thomas, 2009; Martins et al., 2005). Os novos produtos e serviços são responsáveis por uma série de consequências positivas de mercado, portanto externas à organização. Internamente, aumento da receita é o principal impacto (Hurt & Thomas, 2009).

Externamente, o impacto do PMO pode ser percebido pela melhoria na relação com os clientes (Kerzner, 2003), pela maior competitividade (Abe & Carvalho, 2005; Kerzner, 2003) e pela conquista de *marketing share* (Hurt & Thomas, 2009).

O resumo dos impactos positivos identificados pelos autores analisados pode ser verificado no quadro 4:

<b>Impactos positivos</b>	<b>Autor (ano)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação de ferramentas, técnicas e metodologia de gestão de projetos.</li> <li>• Capacitação da equipe em gestão de projetos.</li> <li>• Maior controle da carteira de projetos.</li> <li>• Armazenamento das lições aprendidas.</li> <li>• Aumento da rentabilidade.</li> <li>• Melhoria na tomada de decisão por parte dos gestores, que se tornam mais conscientes, devido à aplicação de métricas para avaliação dos resultados.</li> <li>• Melhoria na relação com os clientes.</li> </ul>	Kerzner (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de maior volume de trabalho em menos tempo, consumindo menos recursos, sem perda na qualidade.</li> </ul>	Kerzner (2003) Dai and Wells (2004) Olateju <i>et al.</i> (2011)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização no desenvolvimento de novos produtos e serviços.</li> </ul>	Hurt e Thomas, (2009) Andersen et al. (2007) Martins <i>et. al.</i> (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da receita.</li> </ul>	Hurt e Thomas (2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior competitividade.</li> </ul>	Kerzner (2003) Abe e Carvalho (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conquista de <i>marketing share</i>.</li> </ul>	Hurt and Thomas (2009)

Quadro 4: impactos positivos da implantação do PMO



Mesmo sabendo de todos os aspectos positivos, o lado negativo existe. Iniciar um processo de implantação representa um grande desafio, principalmente por representar uma mudança cultural para a organização e envolver pessoas (Martins *et al.*, 2005). A introdução de excessiva burocracia é também um empecilho, contudo, pode ser facilmente amenizada pela própria administração da organização, se formalizados processos flexíveis e coerentemente documentados (Patah & Carvalho, 2009).

Outro aspecto negativo consiste no alto custo fixo gerado, além do investimento inicial requerido em recursos humanos e financeiros (Englund, Grahan & Dinsmore, 2003; Spelta & Albertini, 2010). Por outro lado, o incremento do custo fixo é possivelmente sanado pelas próprias contribuições do PMO, visto o aumento da rentabilidade proporcionado. A redução dos custos dos projetos, desenvolvimento de novos produtos, aumento do *marketing share*, entre outros impactos positivos, acabam por proporcionar um retorno satisfatório sobre o investimento no escritório de projetos.

Impactos negativos severos decorrem das mudanças na cultura corporativa. As relações de autoridade, atribuições e responsabilidades geram desequilíbrio na organização, devido à resistência e aos conflitos de poder (Olateju *et al.*, 2011). Mesmo o tipo mais simples de mudança organizacional pode induzir grandes conflitos. A criação de uma nova posição, a necessidade de um melhor planejamento, o alongamento ou encurtamento do período de controle, a necessidade de uma tecnologia adicional e a centralização ou a descentralização de atividades podem resultar em grandes mudanças no sistema técnico e social da organização (Kerzner, 2003).

Os conflitos, em nível de autoridade e poder, ocorrem a partir da implantação do PMO devido, entre outros fatores, à sensação de perda de poder por parte dos gerentes funcionais. Trata-se de uma estrutura que não somente irá concorrer pelos mesmos recursos disponíveis para o restante da organização, mas também irá introduzir novas gerências (de projetos), novas ideias e, principalmente, novos resultados.

A atuação de um escritório de projetos responsável pela implementação de uma metodologia padronizada com controles diversos significará uma mudança cultural passível de resistências. (...). Muitas áreas funcionais envolvidas terão a sensação de perda de poder (Telles & Costa, 2007, p.122).

O resumo dos impactos negativos identificados pelos autores analisados pode ser verificado no Quadro 5:

<b>Impactos Negativos</b>	<b>Autor (ano)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudança cultural, passível de resistência.</li> </ul>	Andersen, Henriksen and Aarseth (2007) Martins et al. (2005) Telles e Costa (2007)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificações nas relações de autoridade, atribuições e responsabilidades que geram resistências e conflitos de poder.</li> </ul>	Olateju <i>et al.</i> (2011) Telles e Costa (2007)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução de excessiva burocracia.</li> </ul>	Patah e Carvalho (2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo fixo gerado e o investimento inicial exigido.</li> </ul>	Englund, Grahnan and Dinsmore (2003) Spelta and Albertini (2010)

Quadro 5: impactos negativos da implantação do PMO

Para evitar os possíveis conflitos, as ferramentas e técnicas de gestão de projetos devem ser aplicadas gradualmente na organização (Olateju *et al.* 2011). A concepção do PMO deve estar o mais integrada possível à organização permanente e aos membros da rede hierárquica. Para evitar os conflitos de caráter estrutural, o mecanismo proposto é a distribuição hierárquica de forma menos segmentada e verticalizada. Uma vez que, quanto maior o contato direto do gestor com os diferentes níveis de equipes, melhor se organiza a corporação (Kerzner, 2009).

## 2.2 ESTRATÉGIA, PROJETOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O que as organizações, independentemente se públicas ou privadas, desejam é obter um desempenho satisfatório. Isso ocorre quando suas metas estratégicas são alcançadas. Essas metas fazem parte das diretrizes estratégicas organizacionais, que constituem a base direcionadora das ações da instituição. As ações, por sua vez, estão agrupadas, muitas vezes, em projetos, que, caso executados com sucesso, promovem a melhoria do desempenho organizacional.

### 2.2.1 Diretrizes organizacionais

As organizações devem elaborar um plano de sobrevivência e crescimento de acordo com sua situação atual, seus objetivos e seus recursos específicos. Essas definições fazem parte do

planejamento estratégico, o qual desenvolve e mantém um alinhamento entre os objetivos, as habilidades e as oportunidades da organização. O planejamento estratégico é a base dos planos organizacionais, buscando ser um direcionador na obtenção de resultados (Kotler & Armstrong, 2007).

A organização inicia seu planejamento estratégico a partir da definição de suas diretrizes estratégicas. Depois, a gestão de portfólio dos projetos, dos produtos ou dos serviços determina qual o conjunto de projetos ou de ações a ser executado para viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos. Após essas definições, os diferentes níveis da organização executam as ações pertinentes às atribuições específicas, para que, ao fim de cada processo, possa ser avaliado o desempenho organizacional e aplicadas as ações corretivas.

As diretrizes estratégicas são estabelecidas essencialmente pela definição de dois elementos: a missão e os objetivos organizacionais. A missão consiste em uma declaração da razão pela qual a organização existe e os objetivos se referem a focos mais específicos identificados à luz da missão. Eles representam as metas que a organização precisa atingir para alcançar a própria missão (Certo, 2010).

Definir a missão da organização é de suma importância para que exista uma unidade nas ações dos seus diversos setores, departamentos ou repartições. Expressa formalmente, a missão direciona as ações de toda a organização e, da mesma forma, auxilia na análise dos resultados, se estão ou não de acordo com o que era pretendido.

A missão é transformada em objetivos. Estes, por sua vez, proporcionam a mesma contribuição estratégica, mas de forma mais específica ainda. Eles “fornecem o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção” (Certo, 2010, p. 60).

A gestão de projetos é utilizada como caminho para a conclusão dos objetivos organizacionais. Os projetos são concebidos a partir da estratégia organizacional já determinada e a estratégia é, por sua vez, alcançada a partir dos resultados obtidos pelos projetos. Trata-se de uma via de mão dupla que proporciona desempenho positivo para a organização. “A gestão de projetos no nível estratégico é considerada um meio para a implementação da estratégia da corporação” (Aubry *et al.*, 2007).

### 2.2.2 Desempenho organizacional

Desempenho e estratégia organizacionais estão diretamente relacionados. A administração estabelece primeiro suas metas estratégicas, executa as ações pertinentes, para depois mensurar o seu desempenho. Em seguida, avalia as causas das diferenças existentes entre o desempenho real e o esperado e adota ações corretivas para garantir que seus objetivos e sua missão sejam alcançados.

A Figura 1 demonstra como ocorre o processo. Existem três grupos de ações: o planejamento, a implementação e o controle. No primeiro grupo, chamado de planejamento, são elaborados quantos planos forem necessários à organização, os quais são implementados (grupo implementação) e, depois de efetivados, passam para o terceiro grupo, o de controle. Nesse último, os resultados são medidos, compreendidos e corrigidos.

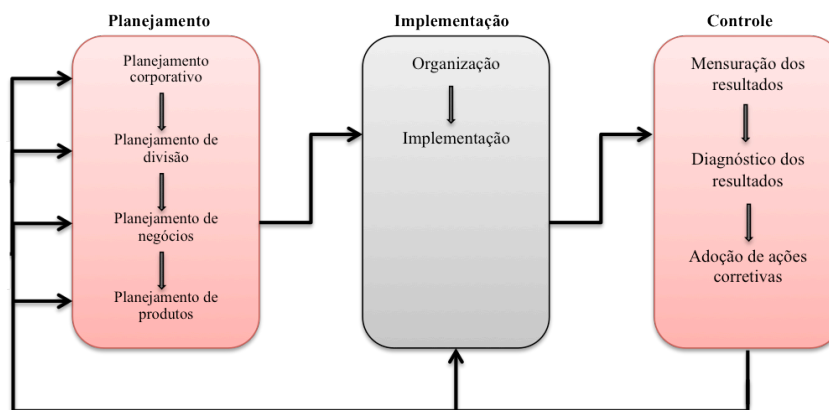


Figura 1: adaptado de Kotler and Keller (2006, p.43).

O processo de medida do desempenho pode ocorrer de diferentes formas, a partir de variados parâmetros que são pré-estabelecidos pela própria organização como indicadores de desempenho. Barrette e Berard (2000) estabelecem um sistema de gestão do desempenho que visa a associar os objetivos estratégicos às medidas concretas de melhoria do desempenho organizacional. Esse sistema é dividido em três níveis de medidas:

- as medidas primárias: avaliam o desempenho financeiro;
- as medidas secundárias: mensuram a conquista de novos clientes, a qualidade, a segurança, a criação de novos produtos, a redução do ciclo da produção e a satisfação dos colaboradores;

- as medidas terciárias: agregam medidas sobre o controle de qualidade.

Para cada nível de medida, será necessário organizar um grupo de indicadores. Os indicadores de desempenho representam a quantificação de quão bem uma organização atinge uma meta específica. Sem os indicadores não há medição, sem medição não há controle, sem controle não há gerenciamento. Gerenciar significa controlar e agir corretivamente.

Quando aplicados os indicadores e mensurado o desempenho da organização, verifica-se uma diferença entre o desempenho real e o esperado. Essa diferença chama-se lacuna do desempenho. Os projetos são os grandes instrumentos capazes de reduzir essa lacuna, promovendo a melhoria do desempenho organizacional (Turner, 2009).

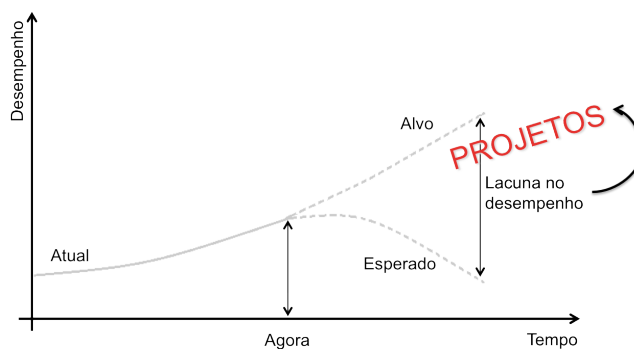


Figura 2: lacuna de desempenho – adaptado de Turner (2009)

### 2.2.3 Projetos para o alcance da estratégia e melhoria do desempenho

Cada vez mais a literatura sobre gestão compreende projetos no contexto da execução da estratégia (Kwak & Anbari, 2009). A estratégia é uma preocupação da alta gerência e se tornou parte da linguagem e da prática do gerenciamento de projetos. Ela consiste na principal razão pela qual os projetos devem ser iniciados. O projeto, uma vez atrelado à estratégia, amplia seus horizontes e sua importância dentro da organização. Com essa roupagem ele não se limita a gerenciar custo, tempo e escopo e incorpora mecanismos de criação de valor, enfatizando análise dos ambientes externos e das competências internas.

Os projetos isoladamente não precisam alcançar a missão organizacional. Eles possuem resultados próprios e independentes, mas que somados contribuem de forma decisiva para o

desempenho organizacional. Assim, diferentes projetos possuem importância estratégica em graus diferenciados (Lofstrom, 2010).

As organizações modernas iniciam projetos para criar novos serviços, processos e produtos. Existe uma expansão no emprego dessa modalidade de gestão, que se deve à crescente percepção dos benefícios proporcionados pelos projetos ao desenvolverem ações de maneira controlada e possibilitarem a transformação da estratégia em realidade (Shenhar & Dvir, 2007).

Turner (2009) definiu projetos como sendo uma organização temporária, na qual são empregados recursos a fim de promover mudanças benéficas. Essas mudanças organizacionais promovem a melhoria do desempenho da organização e podem permear diversos aspectos, como:

- eficiência operacional: mudança no fluxo de trabalho;
- efetividade organizacional: mudança nos processos administrativos;
- portfólio de produtos e/ou serviços: ampliação ou redução no escopo;
- mercado: mudança nos produtos, preços, etc.;
- tecnologia: mudança tecnológica;
- cultura: mudanças no costumes e valores;
- estratégia: mudança na missão, visão e objetivos.

Como ilustrado pela Figura 3, cada tipo de mudança exige determinado tempo de execução e promove melhorias de desempenho mais ou menos acentuadas. Da mesma forma, irão necessitar de diferentes tipos de projetos para a sua concretização.

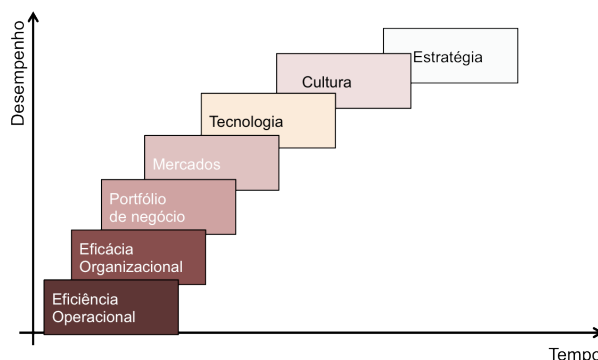


Figura 3: níveis de alcance da melhoria de desempenho - adaptado de Turner (2009).

Em suma, Turner (2009) considera os projetos a ferramenta adequada para promover mudanças organizacionais – modificações que podem permear desde o chão de uma fábrica até atividades estratégicas. Segundo o autor, para viabilizar alterações de ordem estratégica, os projetos não são somente recomendados, mas representam a melhor receita. Da mesma forma, uma vez empregados para outros tipos de mudanças, a estratégia deve estar presente, ou seja, o alinhamento estratégico é ingrediente fundamental.

A Figura 4 ilustra o alinhamento entre a estratégia organizacional e os projetos da organização.

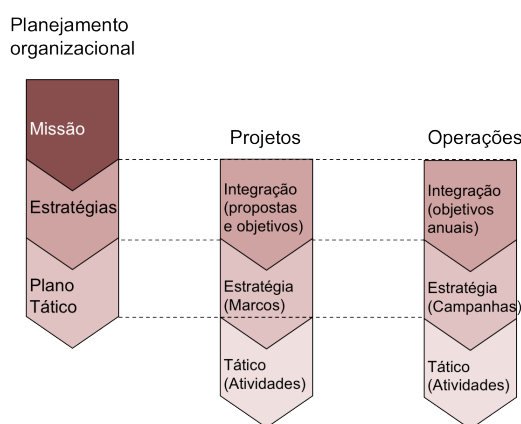


Figura 4: projetos para alcance da estratégia - adaptado de Turner (2009)

Como demonstrado no capítulo anterior, existe um consenso sobre o alinhamento estratégico como fator decisivo de sucesso dos projetos. As perspectivas do gerente de projeto sobre a estratégia são amplamente centradas em torno do conceito de alinhá-la ao projeto. A estratégia é formulada pelos gestores de topo e as metas principais são atingidas em cascata pelos projetos (Artto; Kujala; Diertrich & Martinsuo, 2008; Jamieson & Morris, 2007).

#### 2.2.4 Sucesso em projetos

Um ponto de bastante controvérsia na GP diz respeito ao que pode ser chamado de sucesso em projetos. Em vários casos, se analisados somente os desempenhos de tempo e orçamento, o projeto é classificado como fracassado, ao passo que, se avaliado por outros parâmetros, o resultado é expressivamente diferente. O *Opera House* de Sidney é um exemplo clássico desse fato. Trata-se de uma maravilha arquitetônica considerada uma das maiores

atrações turísticas do mundo, mas que não foi concluída nem no tempo (5 anos) e nem com o custo (US\$ 7 milhões) previstos. Foram necessários 16 anos e mais de US\$ 100 milhões para a concretização do empreendimento. Hoje, o *Opera House* é considerado um grande sucesso, que proporciona renda e fama para a cidade de Sidney (Shenhar & Dvir, 2010).

Um caso oposto ao *Opera House* foi o metrô de Los Angeles. Criado para ser um sistema de metrô de classe mundial para a comunidade de Los Angeles e tornar-se um modelo de excelência em obras públicas, o projeto foi concretizado sem excessos orçamentários e com duração reduzida em oito meses, mas sem proporcionar a mudança de comportamento necessária nos cidadãos. O que inicialmente foi considerado um sucesso, ao longo dos anos representava um projeto cujo principal objetivo nunca fora alcançado (Shenhar & Dvir, 2010).

Dessa forma, percebe-se que o sucesso do projeto está relacionado não somente à restrição tripla (escopo, tempo e custo), mas também ao sucesso da organização e ao seu bem-estar ao longo do tempo. A restrição tripla é apenas uma parte do quadro geral, que demonstra que o projeto foi cuidadosamente gerenciado (Shenhar & Dvir, 2010).

Vistos os exemplos, percebe-se que atribuir sucesso para um projeto nem sempre é uma atividade clara, pois os benefícios podem ser realizados muitos anos depois da conclusão do projeto. Para Shenhar and Dvir (2010), o conceito de sucesso em projetos é estratégico e multidimensional. As dimensões e respectivas submedidas utilizadas por esses autores para medir o sucesso de um projeto são:

- **eficiência do projeto:** refere-se ao cumprimento das metas planejadas, ou seja, se o projeto foi executado dentro do planejado em relação a tempo, orçamento e escopo.

Submedidas:

- cumprir o cronograma;
- cumprir o orçamento;
- resultado;
- outras eficiências.

- **o impacto no cliente:** representa as percepções do principal interessado no projeto: o cliente. Contempla o alcance da satisfação, dos benefícios e da lealdade, além do cumprimento dos requisitos e melhoria do negócio.

Submedidas:

- cumprir os requisitos e especificações;



- benefício para o cliente;
- extensão de uso;
- satisfação e lealdade do cliente;
- reconhecimento da marca.

- **o impacto na equipe:** esta dimensão se preocupa em avaliar a satisfação e o crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe do projeto, se o líder do projeto o conduziu de forma a proporcionar uma experiência memorável para a equipe. Esse aspecto mensura também o investimento direto da organização na equipe, o aprendizado, as habilidades e as capacidades adquiridas durante o projeto;

Submedidas:

- satisfação da equipe;
- moral da equipe;
- desenvolvimento de habilidades;
- crescimento dos membros da equipe;
- retenção dos membros da equipe.

- **sucesso comercial e direto:** avalia o impacto direto do projeto no nível de vendas, renda e lucros. É averiguada a partir do cálculo do retorno do investimento, da participação de mercado e do crescimento.

Submedidas:

- vendas;
- lucro;
- participação no mercado;
- *return on investment* (ROI), *return on equity* (ROE);
- fluxo de caixa;
- qualidade do serviço;
- tempo do ciclo;
- medidas organizacionais;
- aprovação regulatória.

- **preparação para o futuro:** refere-se aos benefícios de longo alcance do projeto, isto é, como o projeto auxiliou a organização a preparar sua infraestrutura, desenvolver novas tecnologias, criar novos mercados e capacidades.

Submedidas:

- nova tecnologia;
- novo mercado;
- nova linha de produto;
- nova competência central;
- nova capacidade organizacional.

Analisado por essas cinco vertentes, o sucesso de um projeto assume um conceito dinâmico, com implicações que variam ao longo do tempo. Cada um dos aspectos poderão ser observados com maior ênfase em um período determinado, curto, médio ou longo prazo, e terão importância igualmente relativa. A Figura 5 mostra cada dimensão de sucesso e a Figura 6 a importância relativa dessas vertentes, ambas em uma relação com o tempo (Shenhar & Dvir, 2010).

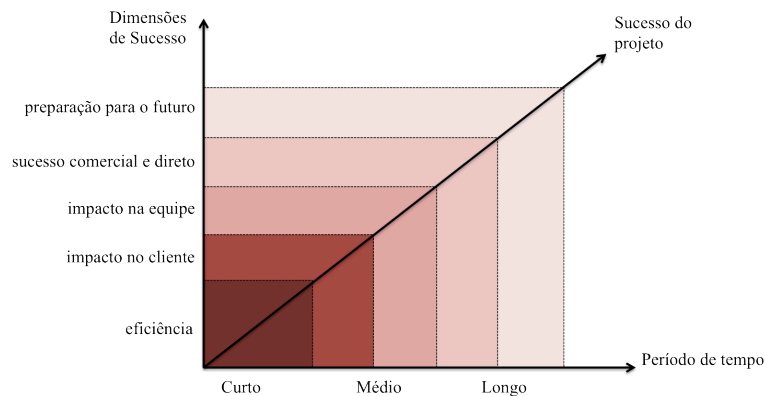


Figura 5: períodos de tempo das dimensões de sucesso – adaptado de Shenhar and Dvir (2010).

A curto prazo, a dimensão *eficiência* é a única analisada por apresentar resultados durante a execução do projeto e logo quando de sua conclusão. A médio prazo, é possível analisar os impactos no cliente e na equipe do projeto, visto que, somente após o término do projeto e a entrega dos resultados, é que se torna possível medir a satisfação do cliente. Da mesma forma, é após alguns meses de concluído o projeto que a relação entre as equipes do projeto aparecem em um contexto organizacional macro. A quarta dimensão, por sua vez, só permite tomar conclusões a longo prazo, depois que o projeto gerou vendas, aumento de mercado e lucratividade. Isso ocorre cerca de um ou dois anos após o encerramento. A última dimensão, então, permitirá avaliação mais tarde ainda, depois do terceiro ano de finalização do projeto.

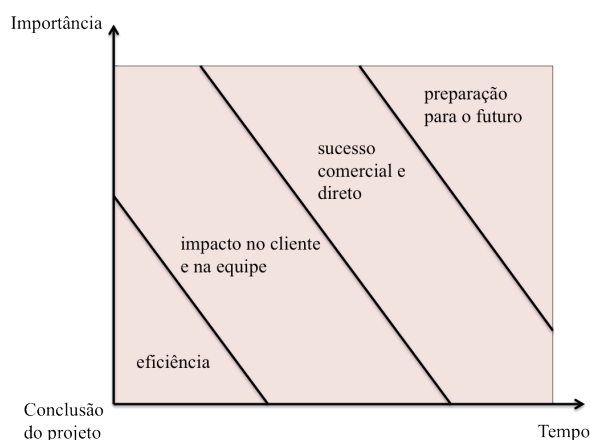


Figura 6: importância relativa das dimensões de sucesso – adaptado de Carvalho e Rabechini (2009).

As cinco dimensões possuem também importância relativa, a depender do momento em que estão sendo analisadas. A eficiência, por exemplo, é a única dimensão que permite avaliação a curto prazo, ao passo que, se a análise for feita a longo prazo, outros aspectos como sucesso comercial e preparação para o futuro serão mais importantes e até ocultarão o aspecto eficiência.

Os critérios de sucesso de um projeto, abrangendo eles ou não as dimensões apresentadas por Shenhar and Divr (2010), devem permear todo o processo de gerenciamento. Dessa forma, a equipe se compromete a alcançá-los e o gerente é capaz de gerir o projeto norteado por esses aspectos. Esse é também um fator decisivo para o sucesso.

## 2.3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 define e regulamenta as atividades das organizações públicas. De acordo com o seu Art. 18: “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição” (Constituição do Brasil, 1988). Na administração pública, “o exercício do poder é atribuído a órgãos distintos e independentes, submetidos a um sistema de controle para garantir o cumprimento das leis e da Constituição” (Portal Brasil, 2010).

De acordo com a Lei nº 8.666/93, em seu artigo 6º, inciso XI, a administração pública é “a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do

poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas” (Brasil, 1993). Os órgãos, entidade ou unidade administrativa são as vias pelas quais a administração pública opera e atua concretamente.

De forma mais clara, a administração pública compreende todo o aparelho do Estado, representado por um conjunto de órgãos e de pessoas pré-ordenadas à realização de serviços. O exercício da função administrativa do Estado visa à satisfação das necessidades e interesses coletivos. Então, o serviço público “é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado” (Meirelles, 1993).

A administração pública chamada de direta é composta pela União, pelo Distrito Federal, pelos Estados e Municípios e a indireta, pelas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. As duas classificações podem ser assim definidas:

- Administração Direta – corresponde à atuação direta pelo próprio Estado, por meio de suas entidades estatais: a União, dotada de soberania; os Estados-Membros, os Município e o Distrito Federal, dotados de autonomia política, administrativa e financeira.
- Administração Indireta – consiste no conjunto de pessoas administrativas, vinculadas à Administração Direta, que possui a competência para o exercício de atividades administrativas, de forma descentralizada. É representada por pessoas jurídicas de direito público ou privado, criadas ou instituídas a partir de lei específica. São as autarquias, as fundações, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, como também associações e consórcios públicos.

Em geral, toda população nacional se relaciona de alguma forma com as organizações públicas, seja como usuária no sentido direto, seja participando, obrigatoriamente, do seu custeio. Em decorrência disso, todos têm expectativas quanto à forma como os recursos públicos, derivados de impostos, são aplicados (Rago, 1994).

Contudo, a ineficiência e as restrições da oferta do serviço público no Brasil existem e costumam atingir mais expressivamente os grupos populacionais de baixa renda. Devido à dependência daquilo que é oferecido, essas comunidades aceitam, como inevitável, a baixa qualidade dos serviços prestados (Pollit & Bouckaert, 1995).

Como forma de resposta, a sociedade tem gradualmente deixado de ser sujeito passivo para agir diante do poder público, cobrando respostas, como: transparência na gestão,

economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos, além de melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais.

Nesse aspecto, a busca pelo aperfeiçoamento e pela profissionalização da administração pública assume papel fundamental. As organizações públicas têm o dever de ampliar de forma sistêmica e integrada as oportunidades para os cidadãos e de estimular o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público, criando condições ao atendimento crescente das demandas sociais (Souza, 2010).

A função da administração pública está mais relacionada à execução de atividades rotineiras do que ao gerenciamento de projetos. No Brasil, a administração pública é altamente burocrática e seus serviços são aqueles essenciais à sociedade, como: educação, saúde, segurança, infraestrutura, entre outros. Contudo, a crise do Estado, iniciada em quase todo o mundo a partir da década de 70 e que se intensificou na década de 80, foi marcada por dificuldades fiscais e pelo esgotamento do modelo burocrático de gestão. Esse modelo tornou-se ineficiente na administração dos recursos públicos e no atendimento das necessidades e demandas da sociedade (Silveira & Oliveira, 2008).

Profissionalismo e excelência da administração pública são, então, dois fatores que passaram a ser apontados como essenciais pela população e, também, exigidos por leis e programas criados pelo próprio governo. Para regulamentar a gestão pública e fazer com que suas estruturas invistam em novas formas de gestão, foram criadas:

- a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) - Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000: estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, mediante ações de prevenção de riscos e de reparo dos desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas. Destacam-se o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização como premissas básicas (Rosa, 2008);

- o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) – 1990: programa que incitou a criação de uma organização civil de interesse público (OSCI), denominada Movimento Brasil Competitivo (MBC). Entre outras ações, o MBC objetiva: disseminar o uso de tecnologias de gestão nos setores público, privado e terceiro setor; promover a aplicação de sistemas de avaliação da gestão em todas as organizações federais, de forma compulsória; implantar metodologia de reconhecimento do nível de gestão nas organizações públicas; e, incentivar a premiação da qualidade do governo federal, aplicável a todos os níveis de governo (Rosa, 2008);

- o Plano Plurianual (PPA): foi instituído pela Constituição Federal de 1988 (art. 165, I, § 1º) e consiste em uma lei específica, elaborada pelo Poder Executivo e apresentada ao Poder Legislativo no primeiro ano de cada ciclo governamental, na qual são estabelecidas as diretrizes gerais do governo. O PPA representa um marco de cada governo, uma vez que define quais serão os programas e os projetos prioritários daquela gestão (Carvalho & Barroca, 2006).

A partir de então, um novo modelo de administração é iniciado. Focado em resultados, o Estado tem o papel de assegurar o interesse do cidadão-usuário, gerando maior eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados. Dessa forma, não é verificado exclusivamente o cumprimento da legislação em vigor, e sim o emprego de uma gestão estratégica, que objetiva a redução de custos e a eficiência da administração dos recursos sob a responsabilidade do Estado (Souza, 2010).

### 2.3.1 Instituição pública de ensino superior

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), define, em seu Art. 43, que a educação superior tem por finalidade:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (Brasil, 1996).

Em se tratando de uma instituição pública, o Poder Executivo é o responsável por sua manutenção, acompanhando o processo de saneamento e fornecendo recursos adicionais, caso necessário, para a superação das deficiências – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Art. 46, § 2º (Brasil, 1996).

As instituições públicas de ensino superior são órgãos da administração indireta, denominados de autarquias. As autarquias são pessoas jurídicas de direito público de capacidade exclusivamente administrativa. Elas são criadas por lei para executar, de forma descentralizada, atividades típicas da administração pública. Seu patrimônio é formado por recursos próprios e sua organização interna pode vir através de decretos (emanam do Poder Executivo); de portarias (ministérios, secretarias); regimentos ou regulamentos internos (Meirelles, 1993).

### 2.3.2 Desempenho em organizações públicas

Como apresentado anteriormente, a pressão da sociedade civil é fator importante para estimular melhorias contínuas dos processos públicos institucionais. A inevitável comparação com as estruturas organizacionais do setor privado e do terceiro setor propulsiona também a reestruturação dos processos e do modelo gerencial da esfera pública, transformando progressivamente o sistema administrativo burocrático tradicional em uma gestão com foco nos resultados (Pinto & Silva, 2009). A própria conjuntura legal, exemplificada no tópico anterior, completa o cenário de exigências quanto à eficiência da gestão pública.

Uma das principais consequências da gestão orientada a resultados, em decorrência da aplicação de novas técnicas e ferramentas para a gestão dos projetos públicos, é a melhoria do desempenho organizacional. A avaliação sistemática do desempenho, por meio do monitoramento e do controle das ações desenvolvidas, contribui para melhorias na gestão devido à consequente identificação e compreensão das causas de êxitos e fracassos (Jorge *et al.*, 2009). Contudo, sabe-se que a avaliação do desempenho das organizações públicas é uma prática ainda pouco frequente na federação brasileira (Silva, 2004).

Avaliar o desempenho das organizações públicas pode ser uma tarefa difícil, uma vez que os aspectos subjetivos da ação política apresentam muitas vezes resultados não diretamente relacionáveis com a quantificação ou com a eficiência (Pollit, 1993). Os métodos racionais e sistemáticos não são capazes de servir a motivações políticas e ideológicas, dificultando a classificação de sucesso e fracasso na administração pública (Guerrero, 1999).

Dessa forma, a administração pública deve ser monitorada quanto ao desempenho de duas dimensões: a técnica e a política. Incorporando ambas, Matus (1994) define três balanços para medir o desempenho de um governo:

- o balanço da gestão pública: refere-se a respostas às demandas políticas dos atores sociais e da população. Tange aspectos como: a qualidade da democracia, o respeito aos direitos humanos, a distribuição descentralizada de poder, a aplicação das regras éticas, a eficácia e eficiência da justiça, a manutenção da legitimidade e legalidade do governo, a distribuição de renda e os efeitos da gestão sobre a imagem do governante.

- o balanço econômico: registra a movimentação da economia e os resultados obtidos com as políticas de crescimento.

- o balanço do intercâmbio de problemas específicos: corresponde à avaliação de problemas específicos valorizados pela população, como acesso a serviços de saúde, educação, água e saneamento.

Para Matus (1994), a partir desses balanços, um governo pode ter um desempenho negativo por três razões. São elas:

- caminha na direção errada devido à escolha indevida do projeto de governo ou mesmo por não saber corrigi-lo a tempo. Isso ocorre como fruto de uma análise equivocada dos problemas, pela carência de um planejamento estratégico e/ou pela inexistência de técnicas e ferramentas de monitoramento e controle dos projetos em execução;

- possui ineficiência na gestão do projeto escolhido, o que gera um custo político e econômico excessivo por decisão equivocada;

- possui a gerência dos projetos e operações deficientes com baixa capacidade de executar o decidido.

A mensuração de desempenho no setor público, mesmo que ainda incipiente, tem contribuído para o alcance de múltiplos objetivos. De forma integrada, a adoção da gestão de projetos compõe um novo cenário na prestação dos serviços públicos. Isso porque, os projetos são utilizados para agregação de valor e para mudar o desempenho, visto que o poder público não executa projetos para a competitividade mercadológica. Com essas transformações, a gestão pública proporcionará, gradativamente, transparência de custos e de resultados, melhoria da qualidade dos serviços prestados, motivação dos trabalhadores, entre outros benefícios para a sociedade.



### 2.3.2.1 Desempenho em organizações públicas

As instituições de ensino superior passam por um processo de avaliação próprio estabelecido pelo Ministério da Educação (MEC). O MEC tem a responsabilidade de rever periodicamente os instrumentos e procedimentos de avaliação, ajustando-os sempre que necessário ao contexto específico ou a novos cenários da educação superior. A avaliação é um instrumento balizador da qualidade da educação superior brasileira (Ministério da Educação, n.d.).

Avaliação Institucional é um dos componentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior [Sinaes] e está relacionada:

- à melhoria da qualidade da educação superior;
- à orientação da expansão de sua oferta;
- ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social;
- ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], <http://www.inep.gov.br>, recuperado de em 28, agosto, 2012).

O Sinaes foi criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, instituindo a avaliação das instituições de educação superior, de cursos e de desempenho dos estudantes.

A avaliação institucional se divide em duas modalidades, a autoavaliação e a avaliação externa. A autoavaliação é coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), formada por cada instituição e orientada pela Conaes, por meio de diretrizes e do roteiro da autoavaliação institucional. A avaliação externa é realizada por comissões designadas pelo Inep e tem como referência os padrões de qualidade estabelecidos para a educação superior, que estão expressos nos instrumentos de avaliação e nos relatórios das autoavaliações.

Os aspectos abordados na avaliação, as dimensões e o conceito referencial mínimo de qualidade estão apresentados no Quadro 21, localizado no Apêndice A, do presente trabalho.

O instrumento de avaliação da educação superior utilizado nos dias de hoje foi criado de forma conjunta pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) e pela Diretoria e Avaliação da Educação Superior (Daes), do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Como referência foram utilizados os princípios e diretrizes do Sinaes e os padrões de qualidade da educação superior.

### 2.3.3 Gestão de projetos em organizações públicas

A gestão de projetos apresenta certas peculiaridades na esfera do setor público. Em muitos casos, os projetos caracterizam-se por serem desenvolvidos com recursos provenientes da União e fixados no momento da sua contratação, com acompanhamento dos gastos de acordo com regras do Governo Federal e com a obrigatoriedade de prestação de contas, que poderão ser auditadas pelo Tribunal de Contas da União (Telles & Costa, 2007).

Outra diferença significativa são os processos licitatórios que cerceiam o gerenciamento dos recursos dos projetos e exigem maior *expertise* do gerente. A execução do orçamento consiste necessariamente de três passos. Em primeiro lugar, de consenso do corpo legislativo, os fundos são comprometidos através de uma resolução, para depois serem destinados quando uma ação de aquisição é realizada. Por último, os fundos são desembolsados somente quando os bens são entregues ou os serviços prestados (Nascimento *et al.*, 2011).

No serviço público, os projetos são utilizados também para obtenção de financiamento de algumas atividades governamentais, por meio de aportes de recursos oriundos de outras esferas governamentais e instituições financeiras, como é o caso de instituições de pesquisa, ou ainda por meio da contratação de organizações prestadoras de serviços (Nascimento *et al.*, 2011).

Outra característica diferente da esfera privada consiste na não obrigatoriedade de resultar em produtos que proporcionem retorno financeiro à instituição ou ao órgão de fomento (Telles & Costa, 2007). Além disso,

O ciclo eleitoral exerce uma influência organizacional intensa em projetos do governo e, conseqüentemente, os projetos devem demonstrar o sucesso da política. Se houver uma mudança na liderança do governo, existe a possibilidade de uma reversão ou mudança na política, o que pode afetar drasticamente a vida do projeto (PMI, 2006, p. 15).

Peculiaridades, como a exigência de processos licitatório e o ciclo eleitoral acompanhado da incerteza quanto à conclusão do projeto, contribuem para o conhecido cenário de fracassos dos

projetos do setor público. Alguns autores estudaram casos e apontaram as principais causas das falhas.

Analizados 100 projetos de natureza complexa do Banco Asiático de Desenvolvimento, 73 apresentaram desvios de tempo e de custo. 84 projetos foram concluídos com atraso de quase dois anos, o que representava 39% de variação em relação à duração média prevista. Já estouros de orçamento foram encontrados em cerca de 15% do total de projetos analisados (Ahsan, 2012).

Para Ahsan (2012), as principais causas de atrasos dos projetos são os contratos e as compras. Já Kaliba, Muya and Mumba (2009) apontam vários outros fatores como responsáveis pelos fracassos. Além das modificações de contrato e as aquisições de materiais, os processos financeiros e dificuldades por parte dos empreiteiros e clientes, os problemas econômicos, as mudanças em desenhos, os problemas pessoais, a indisponibilidade de equipamentos, a supervisão pobre, os erros de construção, a má coordenação no local de execução do projeto, as alterações nas especificações, as disputas trabalhistas e as greves são igualmente responsáveis pelos estouros.

Os contratos e aquisições ocasionam atrasos devido à excessiva burocracia exigida para realização dessas atividades no setor público. O processo é estendido por longos procedimentos de interpretação e análises de conformidade, exige uma papelada expressiva, originada de vários departamentos descentralizados, além de muitas assinaturas e vistos. Nos países estudados por Ahsan (2012), o atraso processual se deve também à lenta tomada de decisão, às questões de fronteiras institucionais e às frequentes mudanças políticas.

A burocracia, além de requerer tempo do projeto, aumenta significativamente o seu custo. Somada às licitações de bens e serviços importados, o conjunto eleva expressivamente o custo dos projetos públicos. Contudo, não é o alto custo que provoca os estouros de orçamento, mas sim o menor, ou até mesmo inexistente, uso de fundos de contingência. Em média, um projeto deve fazer uma reserva de contingência de 15% dentro do custo orçado (Ahsan, 2012).

Uma abordagem eficiente capaz de permitir a conclusão dos projetos consiste na aplicação de práticas de gerenciamento de projetos no setor público (Arnaboldi *et al.*, 2004). Contudo, os métodos de gerenciamento de projetos devem ser modificados e adaptados especificamente para as necessidades das instituições públicas. Em estudo desenvolvido por White e Fortune (2002), foram analisadas as práticas de gestão de projetos utilizadas atualmente pelo setor público do Reino Unido. A partir de dados obtidos com 236 gerentes de projeto em

algumas instituições públicas, percebeu-se que 41% dos projetos relatados foram julgados como bem sucedidos – uma vez analisados tempo, orçamento e especificação.

Abbasi and Al-Mharmah (2000), por sua vez, estudaram o setor público da Jordânia a partir de 50 indústrias públicas. O estudo descobriu que o uso de ferramentas de gerenciamento de projetos e técnicas entre o setor é consideravelmente baixa, mas, quando praticadas de forma eficiente, resulta em benefícios tangíveis em importantes aspectos, como de planejamento, programação e monitoramento do tempo, custo e especificações de projetos.

A adoção do gerenciamento de projetos no setor público pode ser uma alternativa estratégica para o setor. Já identificada por alguns autores e, gradualmente mais frequentemente aplicada, a gestão por projetos na administração pública já é chamada de “Nova Gestão Pública”, título atribuído por Young et al. (2012).

#### 2.3.4 PMO em organizações públicas

As responsabilidades do PMO, público ou privado, podem variar desde prover suporte ao gerenciamento de projetos, até realmente ser responsável pela direção da gestão de projetos (Aubry *et al.*, 2007). Lofstrom (2010) explica que o escritório de projetos no setor de negócios (privado) atua de forma mais generalista. Já no setor público, o PMO é designado como uma distinta e paralela organização em relação à organização permanente. Em geral, o setor de projetos de organizações privadas constitui-se com a finalidade de prestar consultoria e no caso do setor público torna-se necessário estabelecer um PMO especializado, como unidade paralela, ou seja, como órgão independente que cuidará da gestão integral dos projetos.

Dessa forma, o projeto no setor público envolve a construção de uma organização claramente definida no tempo e no espaço. Para estabelecê-la, admitem-se uma identidade, uma hierarquia e uma racionalidade próprias da nova organização. Para criar essa identidade, o projeto admite tarefas, nome, recursos, conhecimentos, capital e compartilhamento de valores. A dimensão hierárquica do projeto é criada por uma corrente de comando que dá oportunidade de controle da performance do projeto e dos recursos. Finalmente, projetos assumem a manutenção da performance das metas e controle dos planos e objetivos (Lofstrom, 2010).

O PMO é a estrutura que oferece suporte ao gerenciamento de projetos na administração pública. Com características e atribuições similares a qualquer outro escritório de projetos do

setor privado, o PMO consiste em uma ferramenta estratégica que permite a aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de projetos auxiliando de forma decisiva a organização a atingir os seus objetivos. Essa introdução ocorre, entre outros motivos, devido a sua aplicação bem sucedida em organizações privadas e sua eficácia comprovada (Olateju *et al.*, 2011).

O setor público já possui casos clássicos de sucesso na implantação de PMOs ou, simplesmente, na aplicação das melhores práticas de gestão de projetos. Destacam-se os casos dos governos dos estados de Minas Gerais (MG), do Rio Grande do Sul (RS) e da prefeitura da cidade de Porto Alegre (RS), estudados por Rosa (2008), e o caso do governo do estado do Rio de Janeiro, estudado por Pinto e Silva (2009).

#### 2.3.4.1 O caso do estado de Minas Gerais

Iniciado em 2003, o governo do estado de Minas Gerais incorporou a “Nova Gestão Pública” a partir do programa denominado de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (Geraes). O programa foi apresentado como resultado do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), portador das diretrizes estratégicas do estado. O planejamento estratégico elaborado abordou a situação atual do estado de Minas Gerais, aonde ele pretendia chegar e como chegaria lá (Rosa, 2008).

Por meio de projetos denominados de estruturadores, o programa Geraes pretendia viabilizar os objetivos estratégicos do estado. A partir de uma visão de futuro, foram estabelecidas três estratégias, uma agenda de prioridades e indicadores de desempenho. A visão consistiu em: “Tornar Minas Gerais no melhor estado para se viver” e as três estratégias se organizaram por:

- “Reorganizar e modernizar a administração pública estadual”;
- “Promover o desenvolvimento econômico em bases sustentáveis”;
- “Recuperar o vigor político de Minas Gerais” (Rosa, 2008).

A Agenda de Prioridades relacionou 10 objetivos prioritários, reunindo conjuntos de projetos estruturadores para a concretização dos objetivos. Os projetos foram adotados, então, a partir das orientações estratégicas pré-estabelecidas como ferramentas para transformar em realidade a visão de futuro do governo. Os resultados, por sua vez, eram quantificáveis a partir da aplicação dos indicadores (Rosa, 2008).

Para suportar os projetos, foi criada a Unidade de Apoio do Gerenciamento de Projetos (UAGP), uma unidade organizacional vinculada à Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que atua com o PMO. A UAGP define e utiliza ferramentas de gerenciamento de projetos, apresenta relatórios de andamento dos projetos e realiza demais funções pertinentes a projetos (Rosa, 2008).

O principal resultado obtido pela Nova Gestão Pública de Minas Gerais, foi o equilíbrio do orçamento do governo. O estado apresentou 4 anos consecutivos de resultados fiscais positivos, após 1 década de desequilíbrio fiscal.

#### 2.3.4.2 O caso da prefeitura de Porto Alegre

Iniciado em 2005, o novo ‘Modelo de Gestão’ da Prefeitura de Porto Alegre teve como foco combinar as gestões da estratégia, de processos e do conhecimento. Essa integração objetivava alcançar a Visão de Futuro definida para a cidade, expressa por: “Ser referência em qualidade de vida, construindo um ambiente sustentável e participativo, garantindo a pluralidade, por meio da Governança Solidária Local” (Rosa, 2008).

O modelo teve sua atuação orientada por eixos de atuação social, ambiental e econômico e implantou estruturas de gestão coletivas e descentralizadas. As estruturas coletivas organizaram-se nas áreas de Governança Local, composta pelo Comitê Gestor Local, Conselhos Municipais, OP, Sociedade Civil e pela administração propriamente dita. O Comitê Gestor do Modelo de Gestão está localizado na Secretaria de Gestão e Assuntos Estratégicos (SGAE) e atua como o PMO do governo do município (Rosa, 2008).

O PMO suporta a gestão de programas e projetos que integram o Plano Plurianual (PPA). “Cada Programa de Governo é coordenado por um Gerente, possuindo metas, indicadores de desempenho e cronograma físico que permitem o controle detalhado do andamento dos programas” (Rosa, 2008).

Os elementos fundamentais do novo Modelo de Gestão são a: (Rosa, 2008)

- criação de valor na relação com a sociedade: participação cidadã, ou seja, criação de uma interface entre o governo e a sociedade local;
- gestão da estratégia: orientação das secretarias e órgãos municipais em eixos de atuação e criação de estruturas coletivas. Dessa forma, o trabalho se compromete com a execução das

estratégias (definida pela Visão Sistêmica do Governo), a avaliação do desempenho e o estabelecimento dos novos níveis desejados de desempenho;

- gestão de processos: gestão de processos como ferramenta de melhoria contínua;
- gestão de conhecimento: ênfase em gestão de mudança, focada na capacitação e na comunicação.

Os resultados apresentados pelo novo Modelo de Gestão são: (Rosa, 2008)

- equilíbrio do orçamento;
- evolução favorável das contas municipais e melhora da Situação Financeira Líquida;
- garantia das condições para implantar e dar continuidade aos demais programas do PPA;
- recuperação da capacidade de pleitear financiamentos junto a entidades como CEF, BNDES, Banco Mundial, BID, etc.;
- equilíbrio fiscal e credencial;
- contribuições sociais, que se constituem em verdadeiro marco na área de saneamento do município.

#### 2.3.4.3 O caso do estado do Rio Grande do Sul

O governo do estado do Rio Grande do Sul implantou também, a partir de 2007, um novo ‘Modelo de Gestão’. Sua Visão de Futuro era definida pela promoção do “Crescimento com qualidade de vida” e foram estabelecidas 32 diretrizes estratégicas, contemplando três eixos de governo: o Desenvolvimento Social, o Desenvolvimento Econômico e as Finanças e Gestão (Rosa, 2008).

O Modelo de Gestão permitia a decomposição da estratégia em componentes táticos e operacionais. Os Programas Estruturantes eram os responsáveis pelo alcance dos objetivos estratégicos e consistiam em uma carteira de 12 Programas de Governo. Cada programa possuía um conjunto de projetos (nível tático) que, por sua vez, era formado por grupos de ações (nível operacional) (Rosa, 2008).

O PMO da estrutura de governo do estado do Rio Grande do Sul é representado pela Unidade de Gestão de Projetos Estruturantes (DEPROJ), instalada na Secretaria do Planejamento e Gestão. Nela, encontram-se os gerentes de projetos, que apoiam as Câmaras Setoriais ao lado dos Secretários Adjuntos e das Assessorias de Gestão. Os Programas Estruturantes são

discutidos, definidos e operacionalizados pelas Câmaras Setoriais, que formam instâncias decisórias da administração (Rosa, 2008).

Após viver 30 anos em grave crise financeira, a partir de 2007, o estado do Rio Grande do Sul conquistou os seguintes resultados: (Rosa, 2008)

- transparência sobre as dificuldades financeiras;
- enfrentamento do desajuste das contas públicas;
- redução do déficit fiscal pela metade;
- superação das metas de arrecadação e cortes de despesas;
- equilíbrio financeiro;
- retorno do estado à comunidade financeira;
- reinício dos investimentos com recursos próprios do estado.

#### 2.3.4.4 O caso do estado do Rio de Janeiro

O Escritório de Gerenciamento de Projetos do estado do Rio de Janeiro (EGP-RJ) foi criado oficialmente no dia 08 de agosto de 2007 através do Decreto Estadual nº 40.890, publicado no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, com a missão de: “Garantir a efetividade dos Investimentos do Estado” (Pinto & Silva, 2009). A implantação teve como finalidade garantir a máxima qualidade e eficiência na gestão de projetos e convênios sob responsabilidade do governo do Estado (<http://www.egprio.rj.gov.br>, recuperado em 12, fevereiro, 2013).

No momento da sua implantação, o escritório de projetos públicos do Rio de Janeiro foi intitulado responsável pelo gerenciamento dos projetos denominados estruturantes e também pela gestão de convênios do estado, tema de interesse estratégico da administração pública estadual (Pinto & Silva, 2009).

O portfólio de projetos estratégicos do governo do estado do Rio de Janeiro, em 2007, assumiu 43 projetos de cunho estratégico. Tais projetos estratégicos de execução direta do estado estavam divididos em dois níveis de gestão: os Projetos Estratégicos Prioritários, carteira que contemplou no momento da implantação 30 projetos das áreas de saúde, segurança e educação, e os Projetos Estratégicos Estruturantes, representados pelos demais 13 projetos, em sua maioria compostos pelas obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) (Pinto & Silva, 2009).



A gestão dos projetos estruturantes ficou sob responsabilidade do EGP-Rio, para os quais foi aplicado um sistema gerencial de monitoramento intensivo estabelecido pelas melhores práticas em gerenciamento de projetos descritas pelo PMI (Pinto & Silva, 2009).

O EGP-Rio possui um Comitê de Controle de Mudanças, formado por pessoas da alta administração: Secretário de Governo da Casa Civil, o Secretário de Fazenda do Estado, o Secretário de Obras, o Gerente do Projeto Estruturante e o Coordenador e a Superintendente de Projetos do EGP- Rio (Pinto & Silva, 2009).

Atualmente, o EGP-Rio gerencia uma carteira de 99 projetos que, juntos, somam R\$ 17 bilhões, e é responsável por:

- Acompanhar a implantação e execução de projetos estruturantes e estratégicos do governo, incluindo as ações para a realização da Copa 2014 e Olimpíadas 2016 no Rio de Janeiro;
- Garantir a permanente adimplência do estado;
- Aumentar a captação de recursos federais e de organismos internacionais para o estado do Rio de Janeiro;
- Coordenar a execução do Pronasci (Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania) e das ações do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) no estado;
- Garantir a correta gestão dos convênios firmados pelas secretarias e autarquias estaduais;
- Capacitar servidores públicos estaduais e municipais no gerenciamento de projetos e convênios;
- Prestar consultoria aos municípios fluminenses no sentido de orientá-los na correta captação de recursos públicos federais, com a priorização de projetos, manutenção da adimplência do município e acompanhamento da execução de convênios por meio do Programa Estadual de Captação e Gestão de Recursos para Municípios (Pecam) (<http://www.egprio.rj.gov.br/Conteudo.asp?ident=326>, recuperado em 19, setembro, 2012).

Como se pode notar nos casos apresentados, as instituições públicas optaram por adotar uma nova forma de gestão como caminho mais propício para o alcance das diretrizes estratégicas. Os PMOs implantados e os projetos executados proporcionaram melhorias no desempenho das organizações, seja em nível financeiro, social, ambiental ou outros.

Os casos elucidam os conceitos e as definições abordadas pela revisão teórica deste capítulo. A partir disso, novo exemplo será apresentado de forma detalhada, evidenciando um novo contexto dentro da própria esfera pública, o caso de uma instituição pública de ensino superior (IPES).

### 3 METODOLOGIA

A descrição metodológica abaixo apresentada se preocupou em estabelecer as formas, os critérios e as normas pelas quais foi possível alcançar os resultados obtidos pela presente pesquisa. Como toda construção científica, o estudo se propôs a captar e a entender a realidade para, assim, buscar responder e solucionar um problema e construir novos conhecimentos como contribuição para a academia e, também, para as organizações.

#### 3.1 TIPO DA PESQUISA

A pesquisa é a atividade científica de descoberta da realidade. Trata-se da busca pela resposta a uma pergunta elaborada como fruto de curiosidade e indagação. A pergunta é motivada pela existência de um problema ou uma necessidade de conhecimento, enquanto a resposta dá origem a novos conhecimentos, novas explicações, novas verdades. Contudo, para ser científica, a pesquisa precisa obedecer a todo um rigor metodológico, cuidadosamente escolhido e aplicado de acordo com o contexto da pesquisa em questão (Michel, 2009).

Dessa forma, a presente pesquisa científica é aplicada, possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e o método utilizado é a pesquisa-ação. Segundo Thiollent (1998), a pesquisa-ação consiste na resolução e esclarecimento dos problemas de uma sociedade local e na produção de conhecimento pelos pesquisadores.

Em outras palavras, a pesquisa-ação é

um tipo de investigação social com base empírica, isto é, vivenciada, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Michel, 2009).

A pesquisa aplicada, como o próprio nome determina, caracteriza-se pelo interesse prático de que os conhecimentos e resultados sejam aplicados na solução de problemas reais (Marconi & Lakatos, 2011).

A abordagem qualitativa é utilizada para pequenas populações detentoras de muitas informações, que são apuradas em profundidade (Bate, 2000). A pesquisa qualitativa “preocupa-

se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.” (Marconi & Lakatos, 2010, p.269).

É a abordagem mais aplicável ao presente estudo por permitir que o pesquisador participe, compreenda e interprete o contexto situacional do problema que se pretendeu estudar (Michel, 2009). O problema permeia um ambiente da vida real, como fonte direta para a coleta de dados, possibilitando a construção de uma relação dinâmica, particular e contextual entre o pesquisador e a unidade de análise, aspectos evidenciados pela pesquisa qualitativa.

Sua natureza exploratória é caracterizada pela fase inicial da pesquisa, em que se buscou um levantamento bibliográfico, a fim de identificar informações para a determinação do problema e dos objetivos da pesquisa. Nessa etapa, o intuito não era resolver o problema, mas sim levantar informações e embasamento teórico para o planejamento da sua melhor solução (Michel, 2009).

### 3.1.1 Teoria sobre a pesquisa-ação

Existem linhas de pensamento diferenciadas sobre os elementos que conceituam a pesquisa-ação. Mas existe também um ponto de convergência entre todos os estudiosos do método. Esse ponto está na definição de que para realizar a pesquisa-ação os interesses do pesquisador permeiam, obrigatoriamente, dois elementos: a pesquisa e a ação (Cronholm & Goldkuhl, 2003).

A pesquisa-ação tem suas raízes nas obras de John Dewey e Kurt Lewin. Dewey estabeleceu especial crítica sobre a separação entre conhecimento e ação. A articulação entre teoria e prática foi considerada importante para a criação de uma nova abordagem científica, que representou uma inovação das práticas de investigação. Dewey não estabeleceu em suas obras o conceito de pesquisa-ação, mas retratou de forma acentuada a ligação da ciência com a prática, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de abordagens experimentais em ciências sociais, que mais tarde abriu as portas para o que seria a pesquisa-ação (Maksimović, 2010).

O termo pesquisa-ação surgiu com Kurt Lewin em 1946. A pesquisa de Lewin era diferente da típica pesquisa social, pois o autor era contra a ideia de que o pesquisador era um

mero observador e armazenador de acontecimentos. Lewin acreditava que podia, por meio da pesquisa, intervir e modificar a realidade (Bate, 2000).

Lewin é considerado o fundador da pesquisa-ação porque insistiu na tese de que era impossível compreender um sistema sem tentar mudá-lo. O diagnóstico da descoberta, para Lewin, só fazia sentido se associado com a intervenção (Maksimović, 2010).

A estratégia de pesquisa-ação definida por Lewin consiste, então, no ciclo de planejamento, execução (ação) e coleta de dados. O seu ponto-chave está no processo de tomada de decisão em grupo, devido ao envolvimento dos participantes na situação social em todas as fases da pesquisa (Maksimović, 2010).

Esse tipo de pesquisa pode ser conduzido individualmente – pesquisa-ação (*Action Research* - AR) – ou por um grupo de pessoas – pesquisa-ação participativa (*Participatory Action Research* - PAR) – interessado não somente em estudar um problema particular, mas também em criar soluções. Trata-se de uma poderosa ferramenta para o mundo das organizações privadas, das instituições sem fins lucrativos e da administração pública, uma vez que o método é capaz de promover a solução de problemas complexos, a partir de mudanças em cenários específicos, por meio de melhorias sustentáveis (Bate, 2000).

O método da pesquisa-ação se aplica, então, quando há afinidade de interesses entre a pesquisa prática e a prática organizacional. Consiste em uma atividade em que ao mesmo tempo é realizada uma mudança no cenário da organização e uma intervenção empírica na pesquisa prática (Cronholm & Goldkuhl, 2003). A motivação para os pesquisadores trabalharem com um método promotor de mudanças práticas nos cenários organizacionais está na possibilidade de criação de novos conhecimento a partir de realizações concretas (Cronholm & Goldkuhl, 2003).

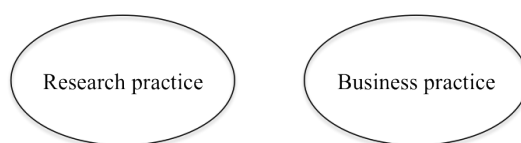
Muitas vezes confundida com a pesquisa participante, a pesquisa-ação contém uma das características desse método. Contudo, o simples fato de o pesquisador participar da pesquisa não a define como pesquisa-ação. É preciso estabelecer uma intervenção planejada em uma dada realidade, buscando estabelecer a elaboração e o desenvolvimento de um conhecimento teórico. Este último elemento difere também a pesquisa-ação das consultorias (Vergara, 2012).

A pesquisa-ação é considerada um método democrático e cooperativo. Isso porque as pessoas não são agentes passivos, mas sim agentes ativos do estudo prático, ou seja, todos os envolvidos no trabalho atuam como copesquisadores ou cossujeitos da pesquisa. Ela é tida como um grande projeto prático, no qual os participantes discutem sobre todas as questões relevantes,

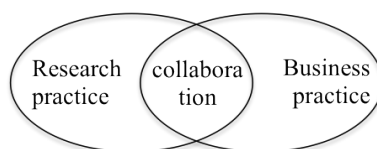
participando das decisões (Cronholm & Goldkuhl, 2003). O pesquisador, por sua vez, atua como um gerente de projetos, que aprende e implementa novas ideias e soluções (Bate, 2000).

Cronholm e Goldkuhl (2003) estabelecem que a ação colaborativa da pesquisa-ação acontece devido à interação entre os interesses do conhecimento científico e das práticas organizacionais. Trata-se do encontro de duas práticas (*Research practice* e *business practice*), das quais sua interseção origina uma terceira, chamada de *Empirical research practice* ou *Business change practice*, a depender da perspectiva do pesquisador ou do administrador, respectivamente. A *Research practice* é dividida em duas subpráticas, uma empírica e outra não empírica, chamadas de *Empirical research practice* e *Theoretical research practice*, respectivamente. A *Business practice*, da mesma forma, divide-se em duas partes: “*Regular business practice*” e “*Business change practice*” (Figura 7).

Duas práticas diferentes:



Interseção – início da colaboração:



Vistas como três práticas:

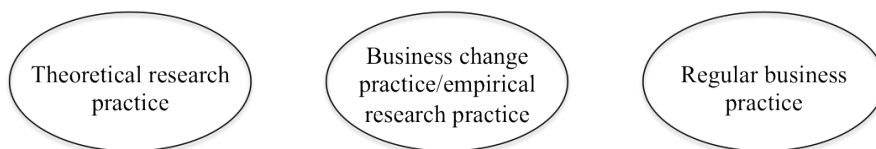


Figura 7: Research practice, Change practice e Business practice

O caminho para o entendimento da pesquisa-ação está na descrição dessas três distintas, mas interligadas, práticas. O *link* identificado entre as três unidades de análises resultantes e a compreensão de suas interações mostra como a prática da pesquisa e a prática organizacional podem beneficiar uma a outra (Cronholm & Goldkuhl, 2003).

Existem vários caminhos para se resolver um problema. A pesquisa-ação se difere dos outros tipos de pesquisa por essa interação expressiva, por levar em consideração as incertezas do meio social e as influências que o contexto do problema pode trazer. Na maioria dos métodos, o pesquisador possui uma pergunta e quer uma resposta. Na pesquisa-ação, parte-se de uma pergunta, mas se deseja analisar a situação mensurando o seu acontecimento (Bate, 2000).

Dessa forma, esse método de pesquisa insere o pesquisador em um processo de descobertas, na medida em que promove a compreensão do contexto individual, exige a mensuração dos acontecimentos e a aplicação de ajustes durante a pesquisa. "Os pesquisadores e os públicos envolvidos definem o problema, coletam informações sobre esse problema, agem com proposta de solução, depois mensuram a ação usando métodos de análise e pesquisa e finalmente interpretam os resultados" (Bate, 2000).

Apresentado por Bate (2000), a pesquisa-ação pode ser desenhada em três etapas, conforme ilustrado e descrito a seguir:

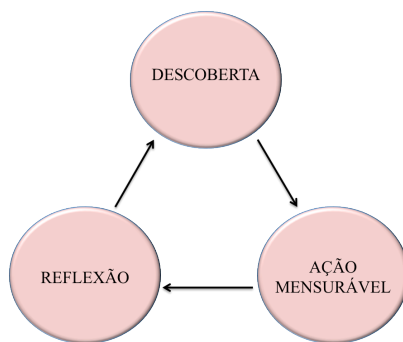


Figura 8: três fases da pesquisa-ação. Adaptado de Bate (2000)

- Etapa 1: Descoberta – inicialmente, o pesquisador identifica qual é ‘o estado da arte’ daquilo que será investigado. Estuda o conteúdo existente acerca do tema na academia, analisa casos semelhantes e entende como problemas similares em circunstâncias parecidas já foram resolvidos. Além disso, coleta os dados da própria organização a ser analisada para compreensão do problema e do cenário existente.

- Etapa 2: Ação Mensurável – nesta etapa, o pesquisador precisa definir quais as ações são passíveis de mensuração, determinar qual a metodologia de análise será utilizada e estabelecer uma linha de base como parâmetro de comparação. Posteriormente, deve-se iniciar o processo de medida.

- Etapa 3: Reflexão – O resultado obtido na etapa 2 irá gerar um processo de reflexão que incitará o emprego de ações corretivas, além de alimentar novas descobertas, reiniciando o ciclo.

Vergara (2012) apresenta as principais características da pesquisa-ação e define parâmetros para a sua utilização. Entre as características, a pesquisa-ação destaca-se:

- por mobilizar os sujeitos para atuação durante os processos de investigação, identificação dos problemas, implementação e avaliação das ações;
- por permitir explorar e estimular a aprendizagem dos envolvidos;
- por integrar a teoria no processo de mudança;
- por ser recomendada para construções coletivas com as organizações e outros grupos.

O método, contudo, apresenta fraquezas, se utilizado para propósitos de curto prazo, para organizações com ampla rotatividade de dirigentes e demais funcionários e no caso de existência de forças políticas contrárias, que dificultam a obtenção de dados e a implementação de ações (Vergara, 2012).

Como forma de utilização do método, Vergara (2012) apresenta uma relação de atividades que podem ser adequadas quanto a ordem e aplicabilidade, de acordo com as necessidades de cada pesquisa:

- definir o tema e a proposta de pesquisa;
- formar a equipe de pesquisadores (quando for o caso);
- revisar a literatura pertinente ao tema da pesquisa;
- estabelecer contato com o grupo ou organização escolhida;
- identificar os participantes da pesquisa;
- estudar a viabilidade de aplicação da pesquisa-ação no meio escolhido;
- reunir os participantes para discutir acerca dos problemas sobre investigação e as possibilidades de ação;
- coletar os dados para elaboração do diagnóstico;
- formular o problema de pesquisa, baseado na interação com os participantes e com a colaboração de especialistas;
- escolher as orientações teóricas que dão suporte à pesquisa, considerando o problema formulado;
- elaborar o diagnóstico;

- intensificar a coleta de dados para o planejamento e a implementação de ações;
- identificar as ações de implementação imediata;
- identificar as ações de implementação a longo prazo;
- elaborar um plano de ação, considerando os respectivos responsáveis e os prazos;
- implementar as ações;
- avaliar os resultados das ações, em termos práticos e de desenvolvimento teórico;
- redirecionar as ações, caso necessário;
- planejar as ações futuras;
- resgatar o problema que suscitou a investigação;
- confrontar os resultados obtidos com a teoria que deu suporte à investigação;
- formular a conclusão;
- elaborar o relatório de pesquisa;
- divulgar os resultados aos participantes.

Pode-se notar que na pesquisa-ação o problema de pesquisa não é definido imediatamente, ele surge com base nos dados coletados para o diagnóstico e nas discussões com os sujeitos envolvidos. Além disso, o método exige muita dedicação do(s) pesquisador(es) com a investigação e exige distribuição de informações com o grupo envolvido para que o processo seja participativo e permita a condução de trabalhos futuros (Vegara, 2012).

A partir das três práticas tratadas por Cronholm e Goldkuhl (2003), das etapas desenhadas por Bate (2000) e das atividades relacionadas por Vergara (2012), foi elaborado o desenho do presente estudo, que será apresentado na próxima seção.

## 3.2 DESENHO DO ESTUDO

### 3.2.1 Processo de pesquisa

A pesquisa-ação foi realizada em três etapas: a primeira, que permeou a descoberta; a segunda, a ação, e a terceira, a reflexão. Esta última, portanto, deu origem a novas descobertas e ações que alimentaram o processo da pesquisa durante os dois anos da sua execução.



O desenho apresentado abaixo ilustra o passo a passo da pesquisa, situando cada ação na sua prática específica, ou seja, se pertence a *Research Practice*, a *Business Practice* ou à interseção dessas duas, a *Empirical Research Practice*.

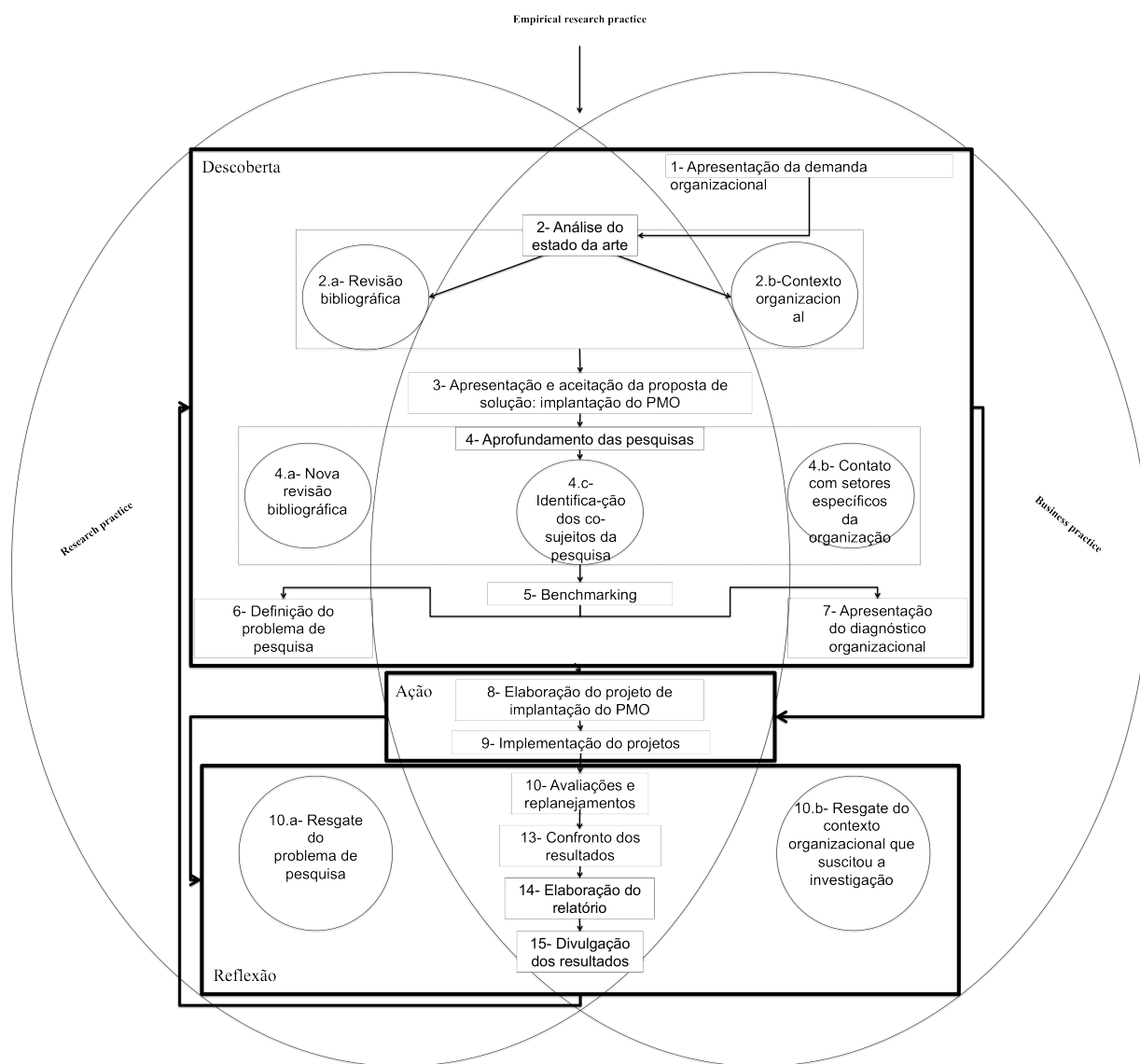


Figura 9: desenho da pesquisa

Foram necessários, então, 15 passos para que fossem alcançados os primeiros resultados da pesquisa. Cada um deles pode ser verificado abaixo:

#### Etapa ‘Descoberta’:

1- Apresentação da demanda organizacional: gestores da unidade de análise apresentaram a demanda organizacional a ser solucionada, esperando que houvesse práticas da gestão de projetos que pudessem contribuir para o alcance de resultados mais eficazes e rápidos.

2- Análise do “estado da arte”: foi feita uma análise dos cenários, contextos e conteúdos existentes, tanto no âmbito acadêmico (2.a) quanto no organizacional (2.b). Essa análise possibilitou a definição da proposta de solução e do tema da pesquisa.

3- Apresentação e aceitação da proposta de solução, a implantação de um PMO: a partir da análise efetuada, o encontro entre a teoria existente acerca do tema do gerenciamento de projetos e a necessidade organizacional apresentada culminou na proposta de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos. A proposta foi apresentada em reunião para os gestores demandantes da solução, que depois se tornaram os patrocinadores políticos do projeto e os principais sujeitos da pesquisa, a qual foi aceita sem ressalvas, mas com monitoramento constante do grupo.

4- Aprofundamento da pesquisa: depois de aceita a proposta, foi necessário analisar mais profundamente os conteúdos abordados pela literatura (4.a) e a estrutura e o funcionamento da unidade de análise (4.b). Contatos com setores específicos da organização foram feitos continuamente para identificação de possíveis parceiros para a iniciativa e o delineamento do escopo de atuação da nova estrutura, a fim de não repetir trabalhos já desenvolvidos por outras subdivisões da organização. A identificação de todos os sujeitos da pesquisa (4.c) foi concluída após o aprofundamento.

5- *Benchmarking*: foi realizado trabalho de contato com outras organizações possuidoras de estrutura similares àquela que se pretendia implantar, para ouvir experiências variadas capazes de contribuir com a estruturação do PMO, evitar falhas e minimizar desafios já vivenciados por essas organizações. Essa etapa foi decisiva para a consolidação da escolha da unidade de análise, como descrito no tópico ‘seleção do caso’, e definição do problema de pesquisa.

6- Definição do problema de pesquisa: o aprofundamento da pesquisa permitiu definir a orientação teórica de suporte à investigação e, a partir disso, o problema de pesquisa do estudo.

7- Desenvolvimento e apresentação do diagnóstico organizacional: paralelamente à definição do problema de pesquisa, foi possível a conclusão do diagnóstico organizacional, o qual subsidiou a construção do projeto de implantação e, mais tarde, a consolidação do planejamento estratégico da nova estrutura.

**Etapa: ‘Ação’:**

8- Elaboração do projeto de implantação: no projeto foram definidas todas as ações necessárias à implantação daquele PMO específico, além dos prazos e responsabilidades.

9- Implantação do projeto: a partir do projeto, foi iniciada a implantação do PMO. Cada etapa ou atividade originava um produto específico, que permitia avaliar o andamento das ações do projeto.

**Etapa: ‘Reflexão’:**

10- Avaliações e replanejamentos: as ações do projeto foram mensalmente avaliadas para o estabelecimento das diretrizes e reconduções necessárias. As avaliações reacendem novas descobertas, que, por sua vez, originam novas ações. O processo de avaliação final compreendeu o resgate do contexto que suscitou a investigação (10.a) e, igualmente, o resgate do problema de pesquisa (10.b).

11- Confronto dos resultados: a análise dos resultados foi feita a partir de uma comparação dos dados coletados na avaliação com os aspectos que deram origem à pesquisa, com intuito de viabilizar a reflexão sobre quais objetivos foram alcançados.

12- Elaboração do relatório com os resultados: a análise dos resultados foi apresentada por meio de relatório.

13- Divulgação dos resultados: os resultados foram divulgados para os públicos interessados.

### 3.2.2 Modelo conceitual adotado

Abaixo, ilustrado pela Figura 10, desenho esquemático do modelo conceitual adotado pela presente pesquisa:



Figura 10: modelo conceitual adotado

### 3.2.2 Operacionalização das variáveis

A operacionalização das variáveis está organizada, no Quadro 6, a partir das categorias determinadas com base nos objetivos específicos da pesquisa-ação, que, por sua vez, relacionam-se aos respectivos autores.

Variáveis	Proposição	Autor (ano)
Como ocorre o processo de implantação do PMO nas organizações públicas	V.1: A primeira fase da implantação de um PMO é a decisão de tê-lo ou não em sua organização.	Abe e Carvalho (2005)
	V.2: A instalação de um PMO deve ser objeto de um projeto específico.	Valeriano (2005)
	Para implantação do PMO, devem ser levadas em consideração quais são as necessidades e objetivos da organização.	Valeriano (2005)
	V.3: A identificação do motivo que fundamenta a existência do PMO, a elaboração do seu planejamento estratégico e a definição das métricas para avaliação do desempenho são fatores críticos de sucesso na implantação do PMO.	Desouza e Evaristo (2006)
Alinhamento estratégico entre o PMO e a organização pública	V.4: O alinhamento estratégico entre a organização e o PMO é fator decisivo de sucesso na introdução de uma estrutura de gestão de projetos.	Aubry <i>et al.</i> (2010); Carvalho e Rabechini (2005); Desouza e Evaristo (2006); Hill (2004); Kerzner (2002)
	V.5: A alta administração precisa reconhecer o valor e o impacto do gerenciamento formal de projetos no desempenho institucional.	Anselmo e Maximiano (2003); Carvalho e Rabechini (2005); Kerzner (2002); Schelp (2003)

Características e atribuições do PMO nas organizações públicas	V.6: O PMO é responsável pelo desenvolvimento de um conjunto de normas e regras que representam a metodologia própria da organização para a gestão dos seus projetos, padronizando os processos.	Andersen <i>et al.</i> (2007); Dai e Wells (2004); Hobbs and Aubry (2007); Valeriano (2005)
	V.7: O PMO é responsável pela coleta e pelo armazenamento sistemático do conhecimento para transformá-lo nas lições aprendidas, aprimorando a metodologia utilizada e conferindo maturidade para a organização.	Dai and Wells (2004); Valeriano (2005)
	V.8: O PMO promove a melhoria contínua dos processos de gestão de projetos.	Valeriano (2005)
	V.9: O PMO é responsável pelo treinamento da equipe e desenvolvimento de competências em gestão de projetos.	Hobbs and Aubry (2007); Valeriano (2005)
	V.10: O PMO promove o aprendizado organizacional, a inovação e a gestão do conhecimento.	Hobbs and Aubry (2007); Aubry <i>et al.</i> , (2010)
Particularidades dos projetos nas organizações públicas	V.11: A gestão de projetos apresenta certas peculiaridades na esfera do setor público.	Telles e Costa (2007)
	V.12: Os processos licitatórios, que cerceiam o gerenciamento dos recursos dos projetos e exigem maior <i>expertise</i> do gerente.	Nascimento <i>et al.</i> (2011)
	V.13: No serviço público, os projetos são utilizados também para obtenção de financiamento.	Nascimento <i>et al.</i> (2011)
	V.14: Não obrigatoriedade os projetos públicos necessitam resultar em produtos que proporcionem retorno financeiro à instituição ou ao órgão de fomento.	Telles e Costa (2007)
	V.15: O ciclo eleitoral exerce uma influência organizacional intensa em projetos do governo e, conseqüentemente, os projetos devem demonstrar o sucesso da política.	PMI (2006)
	V.16: A excessiva burocracia exigida para a realização das atividades no setor público é um fator que contribui para o fracasso da gestão de projetos.	Ahsan (2012)
Impacto da implantação do PMO no desempenho das organizações públicas	V.17: A gestão de projetos no nível estratégico é considerada um meio para a implementação da estratégia da corporação.	Aubry et al. (2007)
	V.18: O conceito de sucesso em projetos é estratégico e multidimensional, as cinco dimensões apresentadas são: eficiência do projeto; impacto no cliente; impacto na equipe; sucesso comercial e direto; e preparação para o futuro.	Shenhar and Dvir (2010)
	V.19: Avaliação Institucional das Instituições de Ensino Superior está relacionada a dez dimensões analisadas pelo MEC.	INEP
	V.20: Sabe-se que a avaliação do desempenho das organizações públicas é uma prática ainda pouco frequente na Federação Brasileira.	Silva (2004)
	V. 21: Uma das principais conseqüências da gestão orientada a resultados, em decorrência da aplicação de novas técnicas e ferramentas para a gestão dos projetos públicos, é a melhoria do desempenho organizacional.	Jorge <i>et al.</i> (2009)

Quadro 6: operacionalização das variáveis

### 3.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DA UNIDADE ANALISADA

O desenho esquemático da pesquisa aponta 15 passos, dos quais os cinco primeiros foram decisivos para a escolha da unidade analisada. Depois da realização do *Benchmarking* (passo 5), a pesquisa poderia tomar cinco caminhos diferentes, a partir das 4 organizações visitadas ou da organização analisada demandante de uma solução. A escolha baseou-se em quatro critérios e determinou a definição do problema de pesquisa.

Os critérios utilizados para a escolha da unidade analisada foram:

- Possibilidade de ação e intervenção no contexto organizacional: interesse dos pesquisadores em desenvolver uma ação intervencionista capaz de comprovar empiricamente a teoria apresentada e desenvolver habilidades profissionais com aplicações futuras em outras organizações.
- Confiabilidade das informações: quanto mais confiável e menos mascaradas as informações, maior a contribuição para o estudo e, consequentemente, maior a possibilidade de aplicação dos resultados.
- Facilidade de acesso: em se tratando de uma ação intervencionista, a facilidade de acesso determina maior controle das ações executadas e também dos resultados analisados.
- Maturidade do PMO: quanto maior o tempo de existência e a maturidade do PMO, possivelmente maior a contribuição para a pesquisa.

Após a execução do cronograma de *benchmarking*, quatro visitas a instituições públicas que possuíam estruturas específicas para gestão de projetos ou similares foram realizadas. A primeira organização (org. R) visitada possuía um escritório de projetos de existência de quatro anos na ocasião da visita, para o gerenciamento de projetos do governo de um estado. A segunda (org. S) e a terceira (org. C) contavam com estruturas voltadas para inovação e desenvolvimento de tecnologia, executavam projetos, sem contudo empregar técnicas, metodologias e ferramentas padrões de gestão. Tratavam-se de instituições públicas de ensino superior. A quarta organização (org. F) analisada tratava-se de um setor de projetos de uma fundação de apoio à pesquisa, que cuidava exclusivamente do processo de seleção de projetos. Um quinto contato (org. J) foi feito com um escritório de projetos de governo municipal ainda em processo de implantação.

O objetivo do *benchmarking* poderia assumir um entre dois papéis: como primeira opção, analisar e absorver experiências para a construção do projeto de implantação do PMO da

organização demandante (UFJF) ou, como uma segunda possibilidade, auxiliar na definição da unidade analisada que traria maior contribuição para o estudo.

Para escolha clara da melhor alternativa, foi utilizado o método *Analytical Hierarchical Process* (AHP) para hierarquização das opções a partir dos critérios estabelecidos. AHP é um método que desenvolve uma escala de preferências de alternativas, no qual se estabelece comparações e classificações entre requisitos (Hatcher, 2008). O procedimento resulta na priorização das alternativas de forma justificável e estruturada através de um modelo matemático consagrado (Padovani, 2007).

Para análise, foram consideradas quatro das seis organizações visitadas. As organizações C e F foram excluídas do processo por apresentarem elementos que inviabilizavam a realização da pesquisa.

O método requer o desenvolvimento de uma estrutura hierárquica de objetivos (Saaty, 1994):

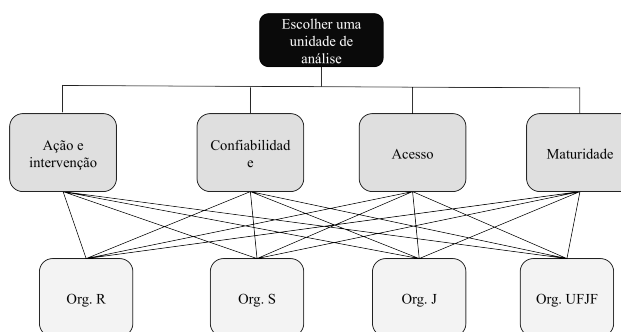


Figura 11: estruturação hierárquica.

A hierarquização, ou ordem de preferência, dos critérios é feita a partir da comparação dos atributos par a par, como na matriz de comparação entre os critérios, demonstrada abaixo:

	Ação e intervenção	Confiabilidade	Acesso	Maturidade
Ação e intervenção	1	5	3	9
Confiabilidade	1/5	1	5	7
Acesso	1/3	1/5	1	5
Maturidade	1/9	1/7	1/5	1

Figura 12: matriz de comparação entre critérios

Depois de estruturada a matriz, determinamos o vetor de priorização dos critérios, somando-se os pesos de cada elemento de uma dada linha da matriz. Os valores obtidos foram então normalizados, por meio da divisão do peso de cada critério da matriz pelo somatório dos pesos de todos os critérios (Saaty, 1980), como mostra a Figura 13:

	Ação e intervenção	Confiabilidade	Acesso	Maturidade	Vetor Prioridade
Ação e intervenção	1	5	3	9	= 18,00
Confiabilidade	1/5	1	5	7	= 13,02
Acesso	1/3	1/5	1	5	= 6,53
Maturidade	1/9	1/7	1/5	1	= 1,45
					39,00

18,00 : 39 = 0,46	
13,02 : 39 = 0,33	
6,53 : 39 = 0,17	
1,45 : 39 = 0,04	

Figura 13: vetor de priorização dos critérios

Na sequência, cada alternativa foi analisada levando-se em consideração um critério de cada vez. Repetimos o mesmo procedimento comparativo par a par, obtendo-se, dessa forma, a matriz hierárquica das alternativas para esse critério (Saaty, 1980).

Ação e intervenção	Org. R	Org. S	Org. J	Org. UFJF
Org. R	1	1/3	1/3	1/9
Org. S	3	1	1/2	1/8
Org. J	3	2	1	1/5
Org. UFJF	9	8	5	1

Confiabilidade	Org. R	Org. S	Org. J	Org. UFJF
Org. R	1	1/3	2	1/7
Org. S	3	1	5	1/4
Org. J	1/2	1/5	1	1/9
Org. UFJF	7	4	9	1

Acesso	Org. R	Org. S	Org. J	Org. UFJF
Org. R	1	1/4	1/7	1/9
Org. S	4	1	1/2	1/5
Org. J	7	2	1	1/3
Org. UFJF	9	5	3	1

Maturidade	Org. R	Org. S	Org. J	Org. UFJF
Org. R	1	5	9	7
Org. S	1/5	1	4	3
Org. J	1/9	1/4	1	1/3
Org. UFJF	1/7	1/3	2	1

Figura 14: matriz hierárquica das alternativas

As matrizes hierárquicas das alternativas foram também normalizadas.



<b>Ação e intervenção</b> Org. R: 0,05 Org. S: 0,13 Org. J: 0,17 Org. UFJF: 0,24	<b>Confiabilidade</b> Org. R: 0,03 Org. S: 0,26 Org. J: 0,05 Org. UFJF: 0,59
<b>Acesso</b> Org. R: 0,5 Org. S: 0,16 Org. J: 0,29 Org. UFJF: 0,51	<b>Maturidade</b> Org. R: 0,62 Org. S: 0,23 Org. J: 0,03 Org. UFJF: 0,10

\*dados já normalizados

Figura 15: vetores das alternativas normalizados

Finalizando o procedimento de priorização, construímos a matriz consolidada a partir da justaposição das matrizes das alternativas, na mesma ordem de alinhamento, na matriz dos critérios. A partir da multiplicação das duas matrizes, as alternativas foram finalmente priorizadas, servindo como resultado racional para o processo de tomada de decisão da escolha da unidade analisada da pesquisa (Figura 16).

	Ação e intervenção	Confiabilidade	Acesso	Maturidade		
Org R.	0,05	0,03	0,50	0,62	Ação intervenção	0,46
Org S.	0,13	0,26	0,16	0,23	Confiabilidade	0,34
Org J.	0,17	0,05	0,29	0,03	Acesso	0,17
Org UFJF	0,24	0,59	0,51	0,10	Maturidade	0,04
				Resultado	Org R.: 13,95% Org S.: 18,27% Org J.: 14,67% Org UFJF: 39,74%	

Figura 16: determinação das prioridades das alternativas

A partir da análise, a hierarquização entre as alternativas pôde ser assim definida:

1º: Org. UFJF = 39,74%

2º Org. S. = 18,27%

3º Org. J. = 14,67%

4º Org R. = 13,95%

Assim, como resultado, obtivemos a Organização UFJF como a mais indicada como unidade analisada do estudo a partir dos critérios estabelecidos.

### 3.3.1 Justificativa da escolha da unidade analisada

A unidade analisada escolhida para a realização da presente pesquisa foi então a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), instituição pública que contemplava com maior grau de satisfação os critérios necessários apontados pelos pesquisadores. A possibilidade de ação e intervenção no contexto organizacional, considerado o mais importante critério, era expressiva nessa organização, uma vez que um problema já havia sido apresentado e uma solução demandada. Dessa forma, com maior confiabilidade e facilidade, as informações seriam coletadas, visto o interesse institucional no trabalho.

Entre os critérios, somente a maturidade do PMO foi considerada baixa em relação às demais opções, pois o Escritório de Gerenciamento de Projetos-UFJF (EGP/UFJF) existia somente como um esboço documentado em uma proposta (produto da própria pesquisa), fator que foi considerado um ponto positivo para a definição do problema de pesquisa, uma vez que pretendeu-se, então, analisar os impactos da implantação do PMO.

A relevância do tema e da unidade analisada escolhidos engloba não somente a contribuição profissional e acadêmica de um estudo focado em projetos no setor público - tão carente em âmbitos nacional e internacional - mas, também, no que diz respeito ao pioneirismo da instituição estudada, a UFJF, em estabelecer um EGP dentro da categoria de IPES, servindo como um modelo para outras instituições.

A consolidação do Escritório de Gerenciamento de Projetos da UFJF (EGP/ UFJF) foi motivada pela necessidade de se estabelecer uma estrutura capaz de atuar na gestão de projetos que visassem ao desenvolvimento socioeconômico da região da Zona da Mata e do Vale do Rio Doce (situadas em Minas Gerais), compromisso institucional firmado com a sociedade civil. A organização vivia um cenário organizacional que exigia mudanças, devido à necessidade de maior interação da UFJF com as comunidades externas, ou seja, maior participação institucional na sociedade.

O caso apresentado é importante e suficiente para demonstrar o fenômeno em questão, a implantação de escritórios de projetos nas organizações públicas. As motivações e necessidades

podem variar de uma organização para a outra, mas o processo de implantação e seus impactos, bem como as características e peculiaridades dos PMOs e dos projetos, nesse setor, identificados pela pesquisa, servem de exemplo e modelo para as demais instituições públicas.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Para a concretização da pesquisa, os dados foram coletados através das técnicas da documentação direta e indireta, da entrevista e da observação participante. O período da coleta de dados ocorreu entre maio de 2011, mês de início do presente trabalho, até fevereiro de 2013, mês anterior ao seu encerramento.

#### 3.4.1 Documentação

A documentação indireta consiste no levantamento de dados de fontes variadas com o intuito de levantar informações prévias sobre o campo de interesse (Marconi & Lakatos, 2011). Para isso, foram utilizadas as técnicas da pesquisa documental e bibliográfica. A documental deu-se pela coleta de dados a partir de documentos, como: arquivos públicos e particulares e fontes estatísticas; e a bibliográfica, por meio da consulta do conteúdo bibliográfico já tornado público, relacionada ao tema de interesse: artigos científicos, dissertações, teses, livros etc., consultados nas principais bases de dados: *Academic Search Premier*, *Emerald Fulltext*, *Scielo.org*, *ScienceDirect (Elsevier)*, *Wile Online Library*, entre outras.

Já a documentação direta partiu da documentação no próprio local onde os fenômenos ocorreram, desenvolvida por meio da ação participativa, que envolve a participação direta na produção do conhecimento sobre a realidade estudada. Nesse tipo de investigação, o pesquisador possui capacidade de ação e poder transformador, resultante da reflexão e investigação constante da realidade. “Na mudança, torna-se importante a participação e comunicação e retroalimentação entre os participantes do processo de pesquisa, em que a planificação, as decisões e a execução devem ser partilhadas por toda a equipe.” (Marconi & Lakatos, 2011, p. 73).

### 3.4.2 Entrevista

A entrevista é caracterizada com a obtenção de informações a partir de uma pessoa, por meio do encontro com outra, para uma conversa de cunho profissional. A entrevista é um procedimento muito utilizado na investigação social (Marconi & Lakatos, 2011).

Foram entrevistados membros da equipe do EGP/ UFJF que ocupam um nível hierárquico de influência política, estratégica ou tática. A averiguação e constatação das informações com o público definido foi capaz de trazer as contribuições necessárias para a construção dos resultados da pesquisa.

Os membros entrevistados somam um total de 10 pessoas, que, por realizarem diferentes funções e ocuparem diferentes níveis hierárquicos, compuseram cinco grupos. Para cada grupo foi utilizado diferente roteiro para a entrevista, como consta no apêndice B do trabalho.

- Grupo C: quatro membros do Comitê de Decisão (esfera política e estratégica), dos quais um ocupa o cargo de coordenador da unidade analisada. Tais membros compõem o quadro efetivo de professores da UFJF por pelo menos 20 anos, além de ocuparem cargos na administração central ou na gestão da unidade acadêmica na qual se encontram lotados.

Os entrevistados foram denominados de Professor F, Professor I, Professor L, Professor M.

- Grupo E: um assessor de parcerias estratégicas (esfera estratégica). Professor efetivo da UFJF.

Assessor J.

- Grupo J: um assessora jurídica (esfera estratégica). Professor efetivo da UFJF.

Assessor L.

- Grupo P: um gerente de projetos (esfera estratégica e tática). Membro contratado para a atuação no EGP-UFJF.

Gerente L.

- Grupo S: três analistas de projetos/ diretores de setor e um assessor de captação de recursos (esfera tática). Membros contratados para a atuação no EGP-UFJF ou estudantes da instituição.

Diretor D, Diretor N, Diretor S e Assessor A.

### 3.4.1 Observação

A observação consistiu no ato de ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos que se pretendia estudar. A observação é um processo que possibilita a identificação do contexto real da situação estudada.

No que tange aos meios utilizados, a observação realizada define-se como estruturada, realizada em condições controladas, planejada com cuidado e sistematizada, com o objetivo de responder a propósitos pré-estabelecidos.

Segundo a participação do pesquisador, a observação foi classificada como participante natural, uma vez que existiu envolvimento real do observador com o objeto, fazendo ele parte do grupo que investiga. Por fim, quanto ao número de observações e ao lugar onde foi realizada, a observação foi classificada como individual, com observação efetuada na vida real (Marconi & Lakatos, 2011).

## 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A importância dos dados não reside neles mesmos, mas sim no fato de proporcionarem respostas à investigação. Dessa forma, a análise seguida da interpretação dos dados consiste no núcleo central da pesquisa (Marconi & Lakatos, 2011). A presente pesquisa utilizou-se da análise documental, estudo dos documentos e da análise de conteúdo, reflexão sobre os dados obtidos por meio de entrevista e da observação.

Os dados coletados foram processados em seis passos, baseados nas etapas sequenciais de análise apontadas por Marshall and Rossman (2006):

1- Organização dos dados: todos os dados coletados foram organizados antes do início da análise. Esta etapa contemplou a organização dos documentos gerados durante todo o processo de implantação do PMO, frutos de dois anos de estudo teórico e prático; além da transcrição das entrevistas aplicadas.

2- Imersão nos dados: grande parte das informações já estavam consolidadas para o pesquisador, pelo fato da proximidade e envolvimento com a ação investigada. Contudo, neste passo, foi necessário o mergulho nas percepções dos sujeitos da pesquisa para alinhamento das avaliações e consolidação dos resultados.

3- Geração de categorias: os dados coletados foram separados categoricamente, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, de forma a facilitar a sua compreensão e apresentação das informações obtidas e vivenciadas sob a forma de resultados.

4- Interpretações: os fatos vivenciados, os documentos organizados e entrevistas coletadas serviram de base para a análise e possibilitaram uma interpretação crítica e questionadora. Nesta etapa, os dados convergentes e divergentes foram relacionados a fim de gerar uma conclusão pertinente com a experiência, aliada à construção de novos conhecimentos.

5- Busca por entendimentos alternativos: depois de analisados os fatos e descritos os resultados, um período de distanciamento da pesquisa permitiu novas análises e refinamento das conclusões anteriormente obtidas.

6- Redação do relatório: por último, um relatório geral da pesquisa foi produzido, dividido também nas categorias já estabelecidas, com o objetivo de apresentar e divulgar os resultados do estudo.

Toda a análise do conteúdo será apresentada no próximo capítulo, ou seja, os dados coletados serão comentados, criticados, questionados e comparados com o referencial teórico abordado (Michel, 2009).

Vale ressaltar que, devido à metodologia escolhida e à participação ativa do pesquisador na pesquisa, cuidados foram tomados para que os resultados fossem apresentados com menor interferência possível das opiniões e impressões pessoais dele, respeitando assim as respostas dos entrevistados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

#### 4.1.1 A UFJF

A Universidade Federal de Juiz de Fora, criada pela Lei nº 3.858 (1960), é uma Instituição Federal de Ensino Superior. “A Universidade goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, obedecido o princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão” (Portaria nº 1.105, 1998).

A UFJF está localizada em uma cidade considerada polo da região da Zona da Mata mineira, dentro do triângulo formado pelas três maiores capitais do país: São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. A UFJF compreende uma área de 170.428.50 m². São quase 20 mil alunos cursando graduação e pós-graduação, mais de 400 professores doutores e 200 mestres em seu quadro profissional. Além disso, cerca de 1.100 técnicos administrativos fazem parte do efetivo da Universidade, totalizando 2.132 servidores públicos vinculados à instituição.

Hoje, a UFJF possui 19 unidades acadêmicas que oferecem 35 cursos de graduação, 55 cursos de especialização, MBA e residência, 23 mestrados e 9 doutorados. Além de cursos presenciais, a UFJF também mantém uma parceria com os governos federal, estadual e municipal e oferece cursos na modalidade de Educação à Distância (EAD). A intenção é universalizar e democratizar o acesso ao conhecimento, através do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). A instituição integra ainda o Colégio de Aplicação João XXIII, que oferece formação nos níveis fundamental, médio e educação para jovens e adultos (EJA).

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é reconhecida nacionalmente como uma instituição de ensino superior de qualidade. No ano de 2012, a Faculdade de Direito da UFJF conquistou o primeiro lugar no Exame da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), com aprovação de 86,27% dos seus alunos. No mesmo ano, a UFJF ocupou o terceiro lugar no *ranking* das melhores universidades do país, com 57,14% de seus cursos obtendo nota 5 na avaliação do Enade (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes). Os cursos de Pedagogia e Jornalismo alcançaram a nota máxima (cinco estrelas) e são destaque no guia do estudante de

2012.

Ampliando sua área de atuação, a UFJF consolidou o seu primeiro campus avançado em Governador Valadares, na região leste de Minas Gerais. A criação do novo campus foi aprovada pelo Conselho Superior da UFJF (Consu) com votação e aprovação unânime dos 38 membros presentes, e a sua inauguração ocorreu em 16 de fevereiro de 2012. A capacidade inicial do novo campus é de 4.000 alunos, viabilizada por um investimento de R\$ 120 milhões. Com o aumento do número de estudantes, a universidade passa a atender mais de 24 mil discentes nos próximos quatro anos, somando seus dois campi.

#### 4.1.2 O EGP-UFJF

O Escritório de Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal de Juiz de Fora é responsável por criar e gerir uma política interna que visa ao enriquecimento institucional e ao desenvolvimento socioeconômico da Zona da Mata mineira e do Vale do Rio Doce. Seu objetivo é oferecer técnicas, ferramentas e metodologias de gestão de projetos, promovendo a utilização dos conhecimentos científico, tecnológico e cultural produzidos na universidade.

Três eixos de ação foram definidos para a atuação do EGP. A partir deles, os projetos a serem gerenciados pelo Escritório podem ser demandados por professores, estudantes e servidores da UFJF, por representantes de entidades públicas e também por organizações privadas.

## 4.2 INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.2.1 O processo de implantação do PMO nas organizações públicas

#### 4.2.1.1 A demanda institucional

A primeira demanda institucional apresentada para a pesquisadora/gerente de projetos da implantação do EGP-UFJF surgiu em maio de 2011, quando teve origem a presente pesquisa. Ciente dos interesses acadêmicos e profissionais da pesquisadora, o Pró-Reitor de Assuntos



Acadêmicos da UFJF (Proacad), professor Professor F, solicitou uma proposta de solução para um problema interno vivido pela instituição: “a UFJF possui corpo docente com grande competência técnica para resolver problemas complexos de forma inovadora, mas é carente de suporte no gerenciamento de projetos e na captação de recursos para sua execução” (F. I. Takakura, 2011).

Mais tarde, no mês de agosto do mesmo ano, uma nova demanda, advinda do gestor maior da UFJF, agregou e fortaleceu a iniciativa. O Reitor da universidade assumiu o compromisso social, perante a Assembleia Regional de Desenvolvimento da Zona da Mata, de implantar um setor que fosse capaz de gerenciar ações que promovessem o desenvolvimento socioeconômico da região de maior influência da instituição, a Zona da Mata mineira.

Essa última demanda, levada para a Proacad pelo Professor M, Pró-Reitor de Extensão (PROEX), e Professor L, Diretor da Faculdade de Economia, uniu esforços para a criação da nova estrutura, que seria consolidada no Escritório de Gerenciamento de Projetos da UFJF. “O compromisso com a Assembleia possui dois pontos decisivos. O primeiro relacionado à iniciativa privada, que necessita de assessoria técnica para a produção de seus projetos, principalmente no que se refere aos micros, pequenos e médios empresários. O segundo ponto, representando talvez a maior das três lacunas atendidas pelo EGP, está relacionado aos poderes públicos e sociedade civil, pois estes não dominam as técnicas e a metodologia necessárias para concorrerem nesse mundo globalizado de projetos complexos e de grandes editais” (M. S. Dulci, 2013).

A demanda institucional envolveu também a Secretaria de Relações Interinstitucionais, pela necessidade de vincular a iniciativa também a um órgão executivo, e não somente às pró-reitorias. Dessa forma, o Professor I, estando à frente da referida secretaria, integrou o conjunto de professores responsáveis pela concepção da nova estrutura. “Existem muitas boas ideias, muita gente que trabalha, mas a necessidade de consolidar um local que centralizasse as iniciativas e que desse suporte aos projetos e programas, principalmente de cunho social, era latente. A ideia de buscar o conhecimento produzido pela universidade, mas muitas vezes retido nas faculdades, e levá-lo para a comunidade é fantástica” (M. I. A. S. Alvim, 2013).

Ao serem questionados sobre o motivo da decisão de implantar um escritório de projetos para suprir essas demandas, os docentes apontaram outras iniciativa da universidade que também contribuem para a questão. Contudo, evidenciou-se o destaque do EGP, devido a sua especificidade de atuação e sua contribuição pontual no que se relaciona ao sucesso dos projetos.

Segundo o Professor M, “os cursos da universidade, ofertados à distância, em Administração Pública (graduação) e em Gestão Pública Municipal Integrada (especialização), o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed), o Parque Tecnológico, a incubadora e a Escola de Governo e Cidadania são exemplos de ações que contribuem para sanar as lacunas evidenciadas, mas o EGP tem um papel específico, que é o de pensar projetos, gerenciar projetos e avaliar projetos. Os professores poderiam melhorar suas pesquisas se dominassem isso” (M. S. Dulci, 2013).

#### 4.2.1.2 O passo a passo da implantação

O processo de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal de Juiz de Fora teve início em setembro de 2011. Modelos de implantação definidos por autores como Crawford (2002), Rad (2002), Englund (2003), Kerzner (2003), entre outros apresentados no referencial teórico do presente trabalho, foram consultados e utilizados como referência para o desenho de um processo específico que abrangesse as necessidades e as particularidades da organização pública estudada. Pois, segundo Valeriano (2005), a implantação de um PMO deve permear a análise das necessidades da organização e como ela pretende alcançar seus objetivos.

A partir desse conjunto teórico, o processo de implantação do EGP foi dividido em 5 grupos de ações denominados de: Decisão, Pré-estruturação, Estruturação, Execução e Avaliação e Melhoria Contínua.

##### **Grupo 1- Decisão**

A decisão por ter ou não ter o PMO em uma organização é a primeira ação do processo de implantação (Abe & Carvalho, 2005). Contudo, anterior à decisão, é necessário que exista uma demanda pela implantação, advinda de um membro, de um representante ou de um outro público relacionado à organização.

A partir da apresentação da demanda organizacional para a pesquisadora, como abordado na seção anterior, as seguintes ações foram planejadas e executadas:

- identificação e análise dos motivadores que originaram a solicitação: foi necessário identificar as necessidades da instituição e as razões que propulsionaram aquela demanda;

- análise preliminar do contexto organizacional: uma análise inicial do contexto organizacional fez-se primordial para a identificação da pertinência do estabelecimento de uma nova estrutura organizacional para gestão de projetos;

- busca de referências literárias sobre implantação de PMOs: pesquisa sobre o processo de implantação, as características e as tipologias existentes de Escritórios de Projetos serviram de base para a análise da viabilidade e a elaboração da proposta de implantação.

- delimitação dos interessados iniciais na implantação: envolver somente os verdadeiramente interessados é um fator extremamente importante para que a proposta seja aceita e se fortaleça. Essa ação foi desenvolvida em conjunto com os professores demandantes da iniciativa (cossujeitos da pesquisa), por meio da apresentação do que seria a nova estrutura e dos seus objetivos. Nesse momento, passou a incorporar a equipe um Gerente de Projetos - Gerente L.

Desempenhadas essas quatro ações, foram apresentados, por meio de uma proposta, os aspectos iniciais de como seria a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos para a UFJF.

### **Grupo 2- Pré-estruturação**

A partir da aceitação da proposta, foi iniciado o grupo de Pré-estruturação. Nesse grupo, foi estabelecida uma análise mais profunda do contexto institucional e de casos similares vivenciados por outras organizações, com o objetivo de reunir um conjunto amplo e coeso de informações que demonstrassem os melhores caminhos e formas para a implantação. Assim, as ações executadas foram:

- análise profunda do contexto organizacional: o aprofundamento da análise organizacional fez-se adequado devido à necessidade de determinação do escopo de atuação da nova estrutura, evitando a repetição dos trabalhos já executados por outros órgãos da instituição e, conseqüentemente, futuros conflitos com os seus membros. Da mesma forma, o contato com os setores-chave permitiu a identificação de parcerias primordiais para a facilitação dos processos que seriam desenvolvidos pela nova estrutura.

O contato com o público interno à organização foi realizado de forma cautelosa com a finalidade de não gerar resistências, além disso as atribuições e responsabilidades da nova estrutura foram apresentadas e explicadas de forma esclarecedora e flexível, a fim de permitir o envolvimento dos interessados na sua construção.

Pequenas resistências foram identificadas durante a execução dessa ação, que foi contornada por meio do diálogo e do esclarecimento de que a iniciativa atuaria com o objetivo de apoiar as ações da universidade, repassando para os órgãos competentes aquilo que integrasse a sua responsabilidade.

- definição dos envolvidos diretos com a nova estrutura: a análise organizacional possibilitou a identificação dos interessados e não interessados no envolvimento com a iniciativa. O foco do projeto de implantação do PMO deve estar na conscientização sobre os seus benefícios e na identificação dos apoiadores (Englund *et al.*, 2003), de forma que envolver as pessoas certas é ponto-chave para a continuidade do processo.

Nesse momento, os membros decisores político-estratégicos do EGP foram definidos, limitando-se aos 4 professores já envolvidos inicialmente; um novo professor foi incorporado à estrutura, ocupando o cargo de Assessor de Parcerias Estratégicas; a pesquisadora assumiu a posição de Gerente Estratégica de Projetos, além da Gerente de Projetos que já havia sido incorporada.

- relação custo x benefício da iniciativa: o valor ou o resultado esperado pela organização deve ser confrontado com os custos da implantação do PMO (Valeriano, 2005). Como a ação requer investimentos em recursos humanos e financeiros, convencer os envolvidos de que os resultados serão promissores é outro ponto-chave para a efetiva implantação. Toda a análise dos benefícios que a implantação poderia proporcionar para a instituição foi apresentada para os interessados na proposta.

Ao contrário do que diz a teoria apresentada por Englund, Grahan and Dinsmore (2003) e Spelta and Albertini (2010), os professores envolvidos, bem como a alta administração da UFJF não analisaram os custos com o EGP um aspecto negativo, devido à sua reduzida proporção e à expectativa de retorno. “O custo é ínfimo perto dos recursos que a UFJF dispõe para outras iniciativas. Não temos como fazer nem relação custo-benefício, visto que, se relacionado aos benefícios, o custo é perto de zero” (M. S. Dulci, 2013). “O que se gasta é um investimento, tudo é revertido de forma mais intensa” (M. I. A. S. Alvim, 2013).

- desenvolvimento de novas consultas bibliográficas: uma análise também mais aprofundada da literatura permitiu que os casos de sucesso por ela divulgados fossem identificados, além dos diferenciados processos pelos quais se concretiza a implantação e as

formas de gerenciá-la. Tal análise ofereceu informações para a realização de ações eficazes de *benchmarking*, além de direcionar a elaboração do melhor plano de implantação para o EGP.

- realização de *benchmarking*: ação de extrema importância para a obtenção de conhecimentos e absorção de experiências já vivenciadas por outras instituições. Realizada logo nos três primeiros meses de iniciação do processo, a atividade foi capaz de evitar possíveis erros e facilitar a superação de desafios. Cinco organizações foram visitadas nas regiões dos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais.

Os resultados desse conjunto de cinco ações propostas para o grupo de “Pré-estruturação” foram documentados, retratando as condições internas e externas à organização, favoráveis e desfavoráveis à implantação.

### **Grupo 3- Estruturação:**

A instalação de um PMO deve ser objeto de um projeto específico (Valeriano, 2005), portanto é preciso preparar o plano de execução (Rad, 2002). Como definido pelos autores Rad (2002) e Valeriano (2005), depois de aceita a proposta e de analisados os resultados do grupo 2, a ação primordial passa a ser a estruturação do planejamento do projeto de implantação do PMO.

Esse plano conteve seis etapas com suas respectivas atividades, que variam de acordo com cada organização. O conjunto de etapas e atividades desenhadas para a implantação do EGP-UFJF está representado no Quadro 7:

<b>Etapas e Atividades do Projeto de Implantação do EGP/ UFJF</b>	
<b>1. Definições Estratégicas</b>	
1.1 Reunir os principais interessados que farão parte do comitê de decisão sobre as questões políticas e estratégicas do EGP.	
1.2 Entender os motivos e as motivações da UFJF para empreender a implantação.	
1.3 Desenvolver, estabelecer e aprovar a estrutura lógico-organizacional do escritório de projetos.	
1.4 Desenvolver e aprovar o planejamento estratégico do escritório de projetos:	1.4.1 - Missão, Visão, Valores, Fatores de Sucesso, Estratégia, Objetivos, Produtos e Serviços. 1.4.2 – Definir eixos e estratégia de ação.
1.5 Definir as atribuições e responsabilidade dos postos de trabalho do EGP.	
<b>2. Definição dos <i>stakeholders</i>.</b>	
2.1 Estabelecer todos os possíveis envolvidos com o EGP.	
2.2 Delimitar a atuação de cada <i>stakeholder</i> como parceiro, patrocinador, apoiador e cliente.	

2.3 Analisar a contribuição de cada patrocinador.
<b>3. Formação da Equipe</b>
3.1 Elaborar as matrizes de competências para cada cargo do EGP.
3.2 Divulgar o processo de seleção.
3.3 Realizar o processo de seleção.
3.4 Contratar os selecionados.
3.5 Desenvolver os treinamentos básicos de gerenciamento de projetos.
<b>4. Formalização</b>
4.1 Redigir o regimento do EGP.
4.2 Aprovar o regimento no Conselho Superior.
4.3 Divulgar o EGP oficialmente para a comunidade acadêmica e externa.
<b>5. Definições Metodológicas</b>
5.1 Estudar as normas e técnicas mais adequadas para a gestão dos projetos do EGP.
5.2 Empregar as normas e técnicas na condução de projetos-pilotos.
5.3 Avaliar os projetos-pilotos.
5.3 Mapear os processos de planejamento, monitoramento e controle dos projetos.
5.4 Elaborar os documentos relativos aos processos para definição da metodologia de gestão.
<b>6. Setorização</b>
6.1 Analisar a necessidade de setorização do EGP.
6.2 Definir as divisões mais adequadas.
6.3 Alocar a equipe nos diferentes setores.
6.4 Definir e documentar as atribuições e responsabilidades de cada setor.
6.5 Apresentar as definições de cada setor para o restante da equipe.
6.6 Mapear os processos de cada setor.

Quadro 7: etapas e atividades do projeto de Implantação do EGP - UFJF

#### **Grupo 4- Execução e avaliação**

O grupo de execução e avaliação foi iniciado antes mesmo de concluído todo o planejamento. A partir do primeiro sinal de execução, iniciou-se uma fase cíclica no processo de implantação, uma vez que a execução e a avaliação propulsionaram o replanejamento de algumas ações e incitaram novas tomadas de decisões.

A implementação das etapas e das atividades definidas no planejamento foram efetuadas de maneira gradual em meio a inúmeras apresentações públicas sobre os objetivos, as atribuições e as responsabilidades da nova estrutura, para que se criassem as condições necessárias para a mudança, como orientado por Englund *et al.* (2003). A implantação gradual é recomendada pela

literatura por permitir melhor análise e acompanhamento das manifestações organizacionais, principalmente no que tangem às resistências e aos conflitos (Crawford, 2002).

Como produto da primeira e da segunda etapa do projeto de implantação do EGP foi gerado o planejamento estratégico, cuja criação consiste em um dos fatores críticos de sucesso do PMO (Desouza & Evaristo, 2006). Tal plano representa as diretrizes estratégicas das ações do EGP e nele constam sua missão, visão, valores, objetivos geral e específicos, público-alvo, *stakeholders* e demais elementos de caráter estratégicos necessários ao funcionamento do Escritório. O planejamento estratégico deve estar pautado pelas prioridades organizacionais (Rad, 2002).

A etapa três, que contempla a formação da equipe, ainda não foi concluída, embora iniciada em paralelo às primeiras atividades desenvolvidas. As matrizes de competências foram elaboradas, processos seletivos foram realizados, novos membros passaram a fazer parte da equipe, bem como realizados treinamentos e capacitações. Contudo, dois dos níveis hierárquicos mantêm-se incompletos, devido à dificuldade encontrada no setor público no direcionamento de recursos e na contratação de pessoal externo ao quadro efetivo. Entre os efetivos, não existe disponibilidade suficiente para preencher os postos necessários. A nova previsão é que se consiga realizar a contratação dentro de mais 60 dias, ou seja, no 21º mês do projeto de implantação, perto de completar dois anos de iniciado o processo. A implantação de um PMO consome, em média, um período de dois até três anos (Valeriano, 2005).

A etapa de formalização tem previsão para ocorrer entre o 25º e 27º mês de execução do projeto. O Regimento do EGP-UFJF deverá ser aprovado junto ao Conselho Superior da instituição, para que este seja formalizado como um órgão suplementar da universidade. Hoje, o EGP é um projeto vinculado à Secretaria de Relações Interinstitucionais e conta com o apoio das pró-reitorias de Assuntos Acadêmicos e de Extensão.

A atividade de divulgação oficial do EGP para a comunidade acadêmica e externa, pertencente à quarta etapa, foi realizada nos dias 21 e 22 de março de 2013 (19º mês). Contudo, anteriormente à divulgação, apresentações extraoficiais já haviam sido desenvolvidas desde o início da implantação, tanto para o público interno quanto para o público externo, uma vez que se objetivava captar demanda para os primeiros trabalhos e projetos, envolver o público interessado e obter apoio e aprovação para a concretização da implantação.

A quinta e sexta etapas, últimas do planejamento, estão também em processo de execução. As primeiras definições metodológicas foram estabelecidas a partir de estudos e testadas por meio da condução de projetos-pilotos. Após avaliado o andamento de cada trabalho, está sendo possível mapear os processos do EGP-UFJF, já com a promoção de melhorias para a metodologia. Até o 24º mês, pretende-se ter a metodologia toda documentada, suportando de forma mais eficiente a gestão de projetos. A partir dessa conclusão, a metodologia estabelecida continuará sofrendo modificações constantes através do processo de melhoria contínua promovido pelo levantamento e armazenamento das lições aprendidas.

A setorização, ou seja, a criação dos setores administrativo, financeiro, de comunicação, de gestão da qualidade e de recursos humanos, incluindo também a assessoria de captação de recursos, representa uma etapa incorporada a partir da atividade de avaliação e replanejamento do projeto de implantação. Com o avanço das atividades de estruturação da nova unidade, a necessidade de oferecer uma referência para cada membro da equipe e uma direção na execução de atividades vinculadas ao seu perfil profissional, quando não alocado em projetos, tornou-se imprescindível. Além disso, o EGP estava carente de suporte para a sua própria gestão, quer seja no controle financeiro interno, na execução de ações para a motivação do grupo, na divulgação, entre outros. Dessa forma, os setores, assim como a figura dos diretores, foram criados para a gestão interna e para o desenvolvimento de ferramentas de apoio aos projetos.

Durante todo o processo de execução, foram empregadas medidas de acompanhamento e avaliação, seguidas da aplicação de ações corretivas. O principal instrumento de avaliação foi a observação acompanhada de relato dos acontecimentos em reuniões mensais, em nível político e estratégico, e semanais, em nível tático e operacional. As reuniões de encerramento de projetos, com objetivo de armazenamento das lições aprendidas, consistiram em outra ferramenta de análise do desempenho e foram documentadas a partir das percepções da equipe e do gerente do projeto.

Outras medidas de avaliação foram aplicadas após completado um ano de estruturação do EGP – UFJF: as avaliações de clima organizacional, para análise da satisfação interna da equipe, e as avaliação de *feedback* individual, para retorno individual das chefias quanto ao trabalho desempenhado por cada membro.



### **Grupo 5- Melhoria Contínua**

Após concluída toda a implantação, um conjunto de atividades operacionais garantirá a manutenção do funcionamento do PMO. É importante fazer da avaliação e correção um processo contínuo de mensuração da evolução, da maturidade e dos impactos do PMO na organização permanente. Trata-se do processo de melhoria contínua permanente no funcionamento do PMO, que integra a última fase do seu processo de implantação (Crawford, 2002).

Como o EGP-UFJF não concluiu na totalidade sua implantação, também não vivenciou exclusivamente o último grupo, denominado de Melhoria Contínua, apesar de parte desse processo estar presente e ser viabilizado pelas avaliações empregadas no grupo anterior.

#### **4.2.1.3 Facilidades e dificuldade do processo**

As facilidades e dificuldades encontradas no processo de implantação de um PMO são, geralmente, específicas para cada organização. Elas irão variar de acordo com as características, porte, setor, maturidade organizacional, entre outros fatores. Contudo, é importante apresentar tanto os dificultadores quanto os facilitadores vivenciados em cada processo, para que seja possível prevenir e preparar outras organizações interessadas em desenvolver esse tipo de ação, além de contribuir para a concentração de dados disponibilizados pela literatura sobre a temática.

No caso da Universidade Federal de Juiz de Fora, o grande facilitador apontado pela maioria dos entrevistados foi a confiança da alta gestão na proposta. Segundo declaração do professor Professor F, por exemplo, esse foi um fator não somente facilitador, como também viabilizador da implantação.

Segundo a literatura de Kerzner (2002); Schelp (2003); Anselmo e Maximiano (2003); Carvalho e Rabechini (2005), a alta administração precisa reconhecer o valor e o impacto do gerenciamento formal de projetos no desempenho institucional e na UFJF “existiu uma vontade política do reitor e de pró-reitores, os gestores compraram a ideia e trabalharam para implementá-la”, afirmou o Professor L.

Relacionado ao mesmo aspecto, o fato de existir um demanda real emergida da coletividade e assumida institucionalmente foi outro fator que contribuiu positivamente para a ação. Além disso, o envolvimento da equipe, formada por cerca de 25 pessoas, dentre elas uma média de 15 estudantes da graduação, e o comprometimento com a implantação e com os

projetos-pilotos conduzidos paralelamente contribuíram também como fator facilitador de todo o processo.

A participação em eventos internos e externos à universidade, nos quais foram expostos a missão, os objetivos, as ações e a evolução gradual da estrutura em implantação, completa a lista de facilitadores, devido à aceitação do público em geral e à inexpressividade de resistências ou forças contrárias. “Nos eventos, verificamos uma ou outra pessoa decepcionada, mas, por não estarmos funcionando a pleno vapor. Foi muito pequena a insatisfação apresentada” (informação verbal, Professor M, 2013).

Apesar dos facilitadores, houve também um grande dificultador do processo: os interesses pessoais e políticos existentes dentro de uma universidade pública, principal aspecto apontado pelos entrevistados do Grupo C. Além desse, a burocracia do serviço público, que provoca lentidão e morosidade às decisões e à efetividade e conclusão das ações, foi ainda mais evidenciada considerando também os respondentes dos Grupos P e S. A excessiva burocracia do setor público é um dos fatores que mais contribui para o fracasso da gestão de projetos (Ahsan, 2012).

É devido aos dois dificultadores abordados, aspectos políticos e burocracia, que a atividade de maior atraso no projeto de implantação e que representa grande empecilho ao andamento das atividades de forma mais intensa é a ‘3.4’, listada no Quadro 7. Atividade contempla a contratação e/ ou alocação da equipe necessária ao EGP-UFJF, assunto tratado com maior riqueza de detalhes no tópico 4.2.3.2.

#### 4.2.2 O alinhamento estratégico entre o PMO e a organização permanente

Como apresentado pela literatura de Aubry *et al.* (2010); Carvalho e Rabechini (2005); Desouza e Evaristo (2006); Hill (2004); Kerzner (2002), o alinhamento estratégico entre a organização e o PMO é fator decisivo de sucesso na introdução de uma estrutura de gestão de projetos. E o EGP-UFJF consiste em mais um caso para a literatura, no qual o alinhamento estratégico foi decisivo para o envolvimento institucional e, conseqüentemente, para a viabilização da implantação.

A contribuição para o desenvolvimento nacional, a manutenção ampla e diversificada da interação com a comunidade, a interação com os poderes públicos e outras instituições são pontos

que fazem parte da missão da Universidade Federal de Juiz de Fora e, ao mesmo tempo, permeiam a razão de existência do EGP – UFJF.

O Quadro 8 apresenta a correlação entre as definições estratégicas da UFJF, verificadas no Estatuto e no Regimento da Universidade, e do EGP-UFJF, determinadas no seu Planejamento Estratégico, de forma a demonstrar o alinhamento estratégico existente entre a organização permanente e a nova estrutura.

Fonte	UFJF	EGP - UFJF	Fonte
Estatuto da UFJF - Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998.	II - estudar os problemas socioeconômicos e ambientais da região, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento nacional, visando à qualidade da vida;	Missão: Integrar as melhores práticas de gestão de projetos ao conhecimento científico produzido pela UFJF no gerenciamento de ações internas e externas, que objetivem o desenvolvimento socioeconômico da Zona da Mata e do Vale do Rio Doce.	Planejamento estratégico do EGP-UFJF
TITULO II - Dos fins Art. 6º Para consecução de seus fins a UFJF deverá:	IV - manter ampla e diversificada interação com a comunidade; V - interagir com os poderes públicos e outras instituições educacionais, científicas, tecnológicas, artísticas e culturais, nacionais e estrangeiras;	Objetivo Específico: promover, estimular e implementar parcerias com os setores empresariais, governamentais e não governamentais na busca de resultados para a sociedade.	Planejamento estratégico do EGP-UFJF
Estatuto da UFJF - Portaria 1.105, de 28 de setembro de 1998.	A formação universitária obedecerá aos princípios fundados no respeito à dignidade e aos direitos fundamentais da pessoa humana, e terá em vista a realidade brasileira, sendo vedado à Universidade tomar posição sobre questões político-partidárias ou religiosas.	Valores: Pautar-se pela ética e pelos princípios da responsabilidade social no desenvolvimento de todos os projetos, independentemente da procedência da demanda; Nortear as ações das lideranças políticas e empresariais da Zona da Mata mineira e Vale do Rio Doce, de forma democrática e suprapartidária, destinada sempre a resgatar a economia da região a partir de uma Agenda Regional de Desenvolvimento.	Planejamento estratégico do EGP-UFJF
TITULO I - Da Universidade Art. 4º			

Regimento Geral da UFJF	Art. 47- Parágrafo único- As atividades de extensão têm por objetivo promover a integração da Universidade com setores diversificados da sociedade e, ao mesmo tempo, desenvolver e renovar o ensino e a pesquisa.	Visão: Tornar a UFJF reconhecida nacionalmente pela presença marcante no desenvolvimento regional da Zona da Mata mineira e Vale do Rio Doce através da integração entre ensino, pesquisa e extensão.	Planejamento estratégico do EGP-UFJF
CAPÍTULO IV Da Extensão			

Quadro 8: alinhamento estratégico entre o EGP-UFJF e a UFJF

Com base nessa correlação, pode-se dizer que o EGP auxilia a UFJF na implementação de sua estratégia, já que suas diretrizes estão condizentes com o que consta nos documentos institucionais. Entre os entrevistados, o Professor I e o Professor M destacaram a preocupação do EGP em intensificar a relação da UFJF com o público através do EGP: “essa é uma obrigação da universidade para o desenvolvimento da região” (M. I. A. S. Alvim). “É missão da universidade ter uma ligação com a comunidade em todos os seus aspectos, entes e unidades” (M. S. Dulci, 2013).

O fato de que o EGP-UFJF está estreitamente alinhado com a estratégia da UFJF é unânime entre os entrevistados de todos os grupos da presente pesquisa. Todos são capazes de identificar que na missão da universidade consta seu papel ativo no desenvolvimento nacional, a partir da integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, em prol da promoção científica, social, política e cultural. Segundo o Professor F e o Professor M, o Escritório não somente cumpre com esse objetivo, como atuará como um instrumento decisivo para a sua concretização. “Quando o EGP implementar plenamente suas ações, ele será o principal agente para o cumprimento desse papel” (F. I. Takakura).

A literatura apresenta também aspectos sobre a relação entre os projetos, considerados individualmente, e a estratégia organizacional. Segundo Lofstrom (2010), os projetos isoladamente não precisam alcançar a missão organizacional, mas seus resultados, mesmo que próprios e independentes, quando somados, devem contribuir de forma decisiva para o desempenho organizacional.

Transpondo essa leitura para o EGP-UFJF, pode-se afirmar que todos os projetos obedecem à premissa de visar ao desenvolvimento socioeconômico das regiões de influência da universidade, como determinado por sua estratégia. “Por essa característica, percebe-se que cada projeto isoladamente contribui para o alcance da estratégia não só do EGP, mas também da UFJF. Cada projeto auxilia a Universidade a expandir seu conhecimento para além do campus,

atingindo a sociedade de maneira positiva” (D. Ottoni, 2013). “Considerando que cada projeto é elaborado com a proposta de promover a disseminação do conhecimento, a inclusão de tecnologias, o desenvolvimento regional, a inclusão social, entre outros, podemos dizer, sem sombra de dúvidas, que estaremos contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da UFJF” (L. M. Gatto, 2013).

#### 4.2.3 Características e atribuições do PMO nas organizações públicas

Ao integrar um PMO à estrutura organizacional, é preciso, entre outros aspectos, definir quais são as suas atribuições, sua evolução ao longo do tempo e seus *stakeholders* (Valeriano, 2005). Dessa forma, esse tópico se reserva a apresentar as características e atribuições do EGP-UFJF em termos das diretrizes estratégicas, dos serviços oferecidos, da equipe, dos projetos e lições aprendidas e da comunicação interna e externa.

Como preconizado por Lofstrom (2010), o EGP-UFJF foi consolidado como um escritório físico, de estrutura distinta e paralela à organização permanente. E, conforme sugerido por Dai and Wells (2004); Andersen *et al.* (2007); Hobbs and Aubry (2007); Valeriano (2005), com a finalidade de atuar em processos relativos a projetos, garantindo o desenvolvimento e a adequada aplicação das práticas, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. O Escritório atua no planejamento, controle e monitoramento de projetos que atendam a objetivos institucionais e também na captação de recursos para eles.

##### 4.2.3.1 Diretrizes Estratégicas do EGP-UFJF

A implantação do PMO exige o estabelecimento de um planejamento estratégico pautado pelas prioridades organizacionais (Rad, 2002). Além da missão, visão e valores já apresentados na seção anterior (Quadro 8), consta também no planejamento estratégico do EGP-UFJF, em devida conformidade com a estratégia da universidade, os seus objetivos geral e específicos e seus eixos de ação.

O objetivo geral é definido por: “oferecer técnicas, ferramentas e metodologias a processos relativos a projetos que visem ao enriquecimento institucional e ao desenvolvimento da UFJF e das regiões da Zona da Mata mineira e do Vale do Rio Doce”.

Os objetivos específicos, por sua vez, se apresentam por:

- promover, estimular e implementar parcerias com os setores empresariais, governamentais e não governamentais na busca de resultados para a sociedade;
- otimizar o planejamento, o monitoramento e o controle dos projetos de forma eficaz e centralizada;
- fazer cumprir todo o escopo do projeto, mantendo os seus objetivos finais alinhados aos objetivos da organização;
- articular uma frente suprapartidária destinada a resgatar a economia da Zona da Mata mineira e do Vale do Rio Doce a partir do desenvolvimento socioeconômico sustentável da região.

Os três eixos de ação são:

- apoio interno: oferece apoio aos docentes, discentes e servidores da universidade;
- apoio aos órgãos e entidades públicas: oferece apoio ao setor público, com foco nas prefeituras municipais;
- apoio à iniciativa privada: atende aos diversos setores empresariais, com foco nas micro, pequenas e médias empresas.

#### 4.2.3.2 Serviços oferecidos

Para atender aos objetivos institucionais e contemplar as demandas providas dos eixos de ações pré-determinados, o EGP oferece três opções de produtos: a Elaboração de Projetos, a Captação de Recursos e o Gerenciamento de Projetos. Para esses produtos são oferecidos os serviços de consultoria, assessoria, desenvolvimento e capacitação, a depender da necessidade do demandante e da capacidade e interesse interno.

A demanda é submetida à análise de um comitê de seleção, formado pela coordenação, gerência estratégica, assessoria jurídica, assessoria de parcerias estratégicas e gerentes de projetos, que, através de critérios pré-estabelecidos, “analisa e aprova propostas de projetos” (Valeriano, 2005) hierarquizando-as por meio do método AHP, para definição do tipo de atendimento para cada solicitação.

#### 4.2.3.3 A equipe

O investimento em recursos humanos constitui importante fator crítico de sucesso do PMO (Desta, 1992; Engle [S.d.]; Kerzner, 2002). Embora as ações relativas à definição, contratação, treinamento e capacitação da equipe do EGP-UFJF tenham integrado desde as primeiras ações da sua implantação e ainda estejam presentes constantemente na rotina de suas atividades, a finalização da etapa de formação da equipe é o grande desafio do EGP-UFJF.

Em termos de estrutura hierárquica, inicialmente, o organograma foi definido conforme ilustrado na Figura 17, bem como as responsabilidades correspondentes a cada nível, como apresentado na Quadro 9:

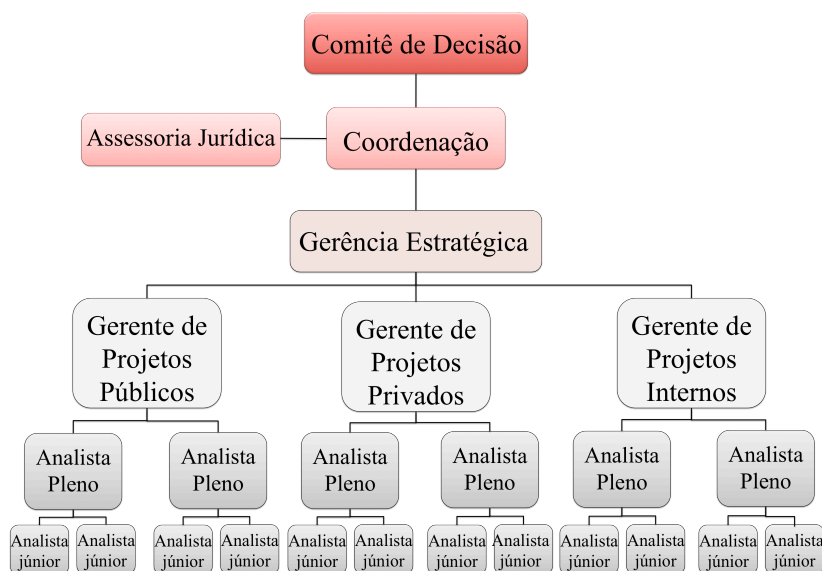


Figura 17: primeiro organograma do EGP- UFJF

Hierarquicamente, o EGP-UFJF encontra-se vinculado à reitoria, ou seja, no organograma institucional o órgão ocupa o mesmo nível das pró-reitorias.

Nível hierárquico/ Formação necessária	Responsabilidades
Comitê de Decisão Professor Doutor efetivo da UFJF	Decidir sobre a política de atuação do EGP; elaborar e atualizar o Planejamento Estratégico do EGP; aprovar mudanças de caráter estratégico do EGP; resolver conflitos no processo de gerenciamento do portfólio de projetos.
Coordenação Professor Doutor efetivo da UFJF	Coordenar as ações do EGP; promover a interface entre o EGP e as unidades acadêmicas e demais

	setores da UFJF; promover a articulação entre os atores internos e externos envolvidos nos projetos; implementar a política de atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos; participar das reuniões estratégicas; aprovar requisições de mudanças no projeto; analisar o desempenho da equipe; convocar reuniões para decisões estratégicas.
Gerência Estratégica de Projetos Mestre (ou mestrando) em Gestão de Projetos e/ou <i>Project Management Professional</i>	Definir e adequar os procedimentos metodológicos do gerenciamento de projetos; gerenciar o desempenho da equipe; gerenciar e coordenar todo o portfólio de projetos; promover a interface entre os diversos órgãos envolvidos nos projetos; buscar soluções estratégicas para problemas pendentes; atuar no planejamento, monitoramento e controle dos projetos; identificar novas possibilidades de submissão de projetos; promover o treinamento da equipe; revisar os relatórios gerenciais; aprovar requisições de mudanças no projeto junto ao cliente, patrocinador e coordenador do EGP.
Gerente de Projetos – Sênior Especialista <i>lato sensu</i> em Gestão de Projetos (ou áreas relacionadas)	Desenvolver o planejamento do projeto; acompanhar a execução dos projetos; controlar o cronograma físico dos projetos e a liberação orçamentária; identificar novos projetos para captação de recursos; gerenciar as atividades dos Analistas Plenos e Juniores; convocar e coordenar reuniões setoriais; identificar a necessidade de modificações irremediáveis, que afetam o escopo do projeto; fazer a(s) requisição(ões) de mudança no escopo do projeto; desenvolver relatórios gerenciais; efetuar o controle sobre prestação de contas após o encerramento do projeto; oferecer suporte metodológico aos Analistas Plenos e Juniores; submeter os novos projetos para captação de recursos.
Analistas de Projetos - Pleno Graduado em áreas do conhecimento relacionadas à gestão de projetos	Acompanhar o planejamento do projeto; acompanhar a execução dos projetos; gerenciar as atividades dos Analistas Juniores; realizar lançamentos de dados financeiros dos projetos; atuar como facilitador operacional para os Analistas Juniores; redigir novos projetos; participar de reuniões.
Analistas de Projetos - Júnior Graduando em qualquer área do conhecimento	Acompanhar o planejamento dos projetos; lançar dados no <i>software</i> de gerenciamento de projetos; realizar lançamentos de dados financeiros na planilha de prestação de contas dos projetos; participar de reuniões; vivenciar atividades práticas em Gestão de Projetos.
Assessoria Jurídica Professor Mestre em Direito	Analisar e redigir todos os tipos de contratos solicitados pertinentes ao EGP; analisar a legalidade do escopo dos projetos; orientar todos os setores do EGP em questões relacionadas com a área jurídica; recomendar procedimentos internos com objetivos preventivos; prestar assessoria na redação



	de correspondências e documentos que possam envolver aspectos jurídicos relevantes; elaborar Termos de Cessão de Direitos Autorais em materiais didáticos.
--	--

Quadro 9: cargos do EGP-UFJF e suas respectivas atribuições

A partir dessa primeira estrutura foi possível alocar os envolvidos nos devidos postos de trabalho e ter ciência dos cargos que ainda precisavam ser ocupados. O Comitê de Decisão foi ocupado pelos 4 professores que já faziam parte da iniciativa; a coordenação por um dos próprios integrantes do Comitê; a gerência estratégica foi empossada pela pesquisadora da presente pesquisa, também envolvida desde a concepção da implantação; a assessoria de parcerias estratégicas e uma das gerências de projetos receberam dois membros incorporados à estrutura logo na pré-estruturação; e a posição de analista júnior foi ocupada por 12 estudantes de graduação aprovados no processo seletivo desenvolvido pelo próprio EGP quando da execução da etapa 3 do projeto de implantação.

As figuras do assessor jurídico, dos gerentes de projetos internos e públicos e dos 6 analistas plenos não obtiveram representantes por falta de disponibilidade de efetivos e de articulação de verba para contratação externa.

No 11º mês de execução do projeto, mesmo com a equipe incompleta, foi necessário novo desenho, além de novas incorporações à estrutura hierárquica do EGP, como ilustrado pela Figura 18:

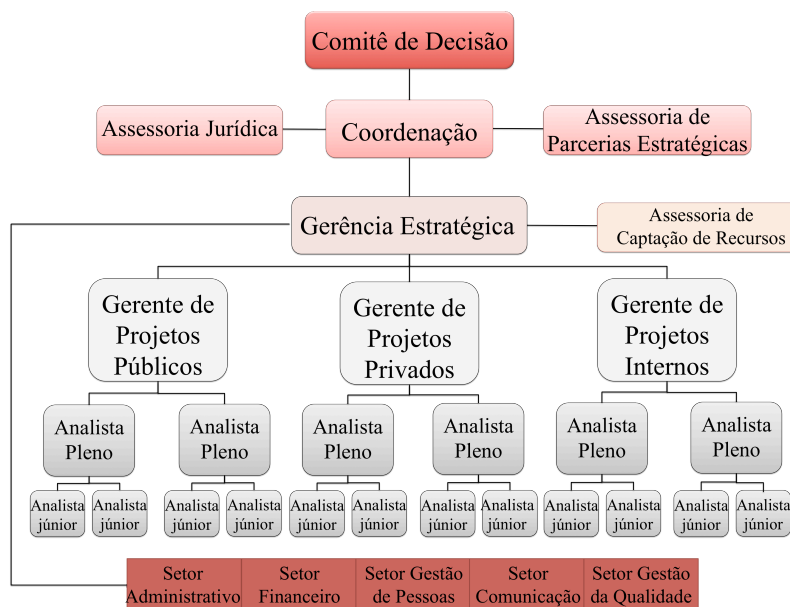


Figura 18: organograma atual do EGP- UFJF

Para dar suporte à gestão do EGP e ao desenvolvimento de ferramentas para a gestão de projetos e para criar um ambiente no qual cada membro da equipe possuísse um posto de trabalho independentemente de estar ou não alocado em um projeto, foram criados os setores: administrativo, financeiro, de gestão da qualidade, de gestão de pessoas, de comunicação e a assessoria de captação de recursos, todos vinculados à gerência estratégica. Assim, o EGP-UFJF passou a ser dividido em atividades de base e projetos, de forma a distribuir a equipe nos setores, alocando-a nos projetos segundo as competências específicas de cada membro.

Com a atual estruturação, 4 novos membros, com formação de especialistas, foram incorporados à equipe para assumir a direção dos setores ou simplesmente compor as equipes dos mesmos e atuar como analista pleno quando recrutados. Entre os estudantes da graduação que apresentaram habilidades específicas, alguns foram escolhidos para ocupar uma diretoria e também, quando convocados, assumir a função de analista pleno de projetos.

A nova organização permitia maiores avanços nos trabalhos, mas ainda apresentava limitações, uma vez que os integrantes foram contratados com carga horária de 20 horas semanais e os postos vagos para gerentes de projetos e assessor jurídico não haviam sido ocupados.

Somente no 18º mês de execução da implantação, a assessoria jurídica foi ocupada pelo Assessor L e, até o término do 19º mês, no qual foram apresentados os resultados da presente pesquisa, os postos dos dois gerentes de projetos solicitados para o EGP não haviam sido preenchidos.

#### 4.2.3.3.1 A gestão do conhecimento

O PMO realiza a gestão do conhecimento (Aubry *et al.*, 2010) e o EGP-UFJF foi concebido para realizá-la, no que abrange sua equipe interna e, também, as competências externas, contidas no quadro da universidade. Isso ocorre interna e externamente porque cada projeto envolve uma equipe com conhecimentos técnicos em projetos (membros do EGP) e uma outra de especialistas, com formação relacionada ao escopo do projeto (professores da universidade externos ao EGP).

Como se trata de um PMO com idade inferior a dois anos, ocupando, portanto, os primeiros níveis de maturidade, a realização dessa gestão do conhecimento precisa ser

aprimorada e intensificada apesar de já ser realizada. Alguns dos integrantes da equipe do EGP-UFJF, 3 entre os 10 que responderam a essa questão, acreditam que a gestão do conhecimento é ainda incipiente, ao passo que os outros defendem que é realizada de forma satisfatória.

Entre os entrevistados que apontaram carências na gestão do conhecimento do EGP-UFJF estão o diretor de qualidade, o Diretor S, o Professor M e o Professor L. Eles consideram que o EGP apresenta algumas práticas de gestão do conhecimento realizando-a de forma parcial, devido à necessidade de aprimoramento e de dedicação a essa prática.

Na visão dos que acreditam na realização, o EGP-UFJF pratica a gestão do conhecimento à medida que identifica os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de cada membro para alocação nas diferentes necessidades do Escritório, seja na construção das equipes de projetos ou na integração dos setores. “Aproveitar da melhor forma o conhecimento dos colaboradores é praticar a gestão do conhecimento, que nada mais é do que estimular, facilitar a troca, o uso e a criação de conhecimento” (L. M. Gatto).

Segundo o Gerente L, a gestão do conhecimento é aplicada pelo EGP com o objetivo de fazer com que os colaboradores compartilhem conteúdos diversos, de forma a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência válida possa ser acessada pelos outros colaboradores e aplicada em suas atividades, a fim de elevar a sua produtividade.

O diretor de comunicação, Diretor N, ressalta que o EGP investe no desenvolvimento intelectual da equipe, estimula a troca de conhecimento, além de reconhecer o potencial de cada membro ao incluí-lo em equipes de trabalho com melhor aproveitamento e valorização das competências individuais, possibilitando que cada um encontre meios de crescimento, seja na atuação nos setores ou em equipes de projetos. “Um exemplo da prática da gestão do conhecimento está nas capacitações oferecidas internamente, em que os próprios colaboradores são os “professores”, repassando seu conhecimento específico em determinado assunto para os demais. Quando participam de cursos externos, os integrantes da equipe também são estimulados a compartilhar o aprendizado com quem não pôde participar. Vale ressaltar que trocar experiências é especialmente interessante ao se considerar que o ambiente de trabalho do EGP conta com colaboradores com diferentes níveis de experiência e maturidade profissional, de estudantes de graduação a professores doutores” (N. A. Guimarães, 2013).

O Professor F concorda com o Diretor N ao analisar que a gestão do conhecimento é promovida pelo EGP principalmente pela heterogeneidade e multidisciplinaridade da equipe. O

Diretor D também corrobora com os levantamentos dizendo que o EGP pratica a gestão do conhecimento, incentivando a colaboração interpessoal através da troca de experiência e do compartilhamento de informações, de maneira a elevar a produtividade da organização. “O EGP se preocupa em capturar novos e múltiplos conhecimentos existentes na dinâmica interna e externa do Escritório. Essa união de conhecimentos formais e informais é aplicada através de um pensamento sistêmico com intuito de compartilhar o aprendizado com todo grupo” (D. Ottoni).

O Assessor de Parcerias Estratégicas, Assessor J, exemplifica que o EGP promove a gestão do conhecimento na medida em que trabalha a indução do envolvimento dos docentes e funcionários da universidade na participação de projetos, também de acordo com as competências e interesses apresentados. “Esse é um dos objetivos nobres do Escritório” (J. P. R. F. Mendonça, 2013).

A partir dessas relações pessoais e profissionais, o EGP-UFJF constrói um histórico com os resultados, pontos positivos e negativos de cada equipe de projeto, a fim de realizar futuramente uma gestão do conhecimento mais eficiente, conferindo maturidade ao escritório de projetos.

#### 4.2.3.3.2 Treinamentos e capacitações

Analisando um dos aspectos que contempla a gestão do conhecimento, o PMO é responsável pelo treinamento da equipe e desenvolvimento de competências em gestão de projetos (Hobbs & Aubry, 2007; Valeriano, 2005). Sobre esse quesito, é unânime a defesa de que o escritório de projetos da UFJF promove e investe no desenvolvimento de novas competências internas.

No ano de 2012 e início de 2013, foram ministradas diversificadas capacitações e um curso, cujos respectivos título, classificação, carga horária (CH), número de turmas (Nº) e responsável estão apresentados no Quadro 10.

A intensidade das capacitações visa ao compartilhamento do conhecimento entre os membros da equipe e ao treinamento específico quanto à gestão de projetos. Uma das atividades do Setor de Gestão de Pessoas consiste em formular e coordenar a execução de um Plano Anual de Treinamento e Desenvolvimento (PATD) para os níveis estratégicos, táticos e operacionais.

“Essa ação visa ao desenvolvimento das competências dos membros da equipe para reduzir os *gaps* entre o comportamento atual e o desejado” (L. M. Gatto, 2013).

<b>Título</b>	<b>Classificação</b>	<b>C/H</b>	<b>Nº</b>	<b>Responsável</b>
Comunicação e Apresentação Executiva	Capacitação	12h	1	Gerente Estratégica
Estruturação de projetos	Capacitação	4h	2	Gerente Estratégica
<i>Software</i> : Ms Project	Capacitação	8h	1	Grupo de quatro analistas juniores
<i>Software</i> : InDesign	Capacitação	8h	1	Grupo de um diretor e um analista júnior
Normas da ABNT	Capacitação	4h	1	Grupo de dois analistas juniores
Comunicação Digital	capacitação	4h	1	Grupo de um analista pleno e um analista júnior
Gestão de Projetos	curso	40h	2	Professor mestre convidado

Quadro 10: capacitações e cursos oferecidos

Além das capacitações internas, o EGP oferece a possibilidade de participação em cursos externos, como apresentado no Quadro 11, com o título do curso, carga horária e número de vagas oferecidas.

<b>Título</b>	<b>C/H</b>	<b>Nº</b>
<i>Software</i> : Ms Project	40h	4
<i>Software</i> : Excel	40h	2
Planejamento de <i>Marketing</i>	8h	2

Quadro 11: cursos externos oferecidos

As capacitações e cursos, tanto internos quanto externos, contribuem para a ampliação dos conhecimentos técnicos da equipe, tornando os colaboradores aptos a desempenharem suas atividades de forma adequada e com qualidade, além de fornecer meios para o crescimento profissional, como afirma o Diretor N.

O Professor F ressalta que o EGP desenvolve habilidades dos membros da equipe por meio das capacitações e também ao promover um ambiente de trabalho diferenciado, no qual as pessoas possuem abertura em apresentar propostas e participar ativamente não somente como executoras, mas também na elaboração de novas soluções e novas propostas.

O Professor M concorda com as considerações e observa que o EGP-UFJF “não só se preocupa, como será obrigado a investir em treinamento como uma prática permanente, pois, caso contrário, ele mesmo irá precisar de um EGP para salvá-lo do desastre! Não faz sentido empregar metodologias modernas e não atualizar a equipe frequentemente” (M. S. Dulci).

Para o Professor L, a preocupação no treinamento é muito grande e dimensiona ainda mais a necessidade de completar o quadro de colaboradores do EGP, pois “mesmo que a equipe esteja toda treinada, ainda será insuficiente, caso não tenhamos todos os membros” (L. B. Oliveira Jr.).

#### 4.2.3.3.3 O aprendizado organizacional

O PMO promove o aprendizado organizacional (Hobbs & Aubry, 2007), mas gerá-lo nos primeiros momentos da sua implantação é uma tarefa complicada. Dessa forma, a promoção do aprendizado organizacional promovido pelo EGP-UFJF é ainda incipiente, apesar de já iniciado. Existe ainda pouca divulgação do que representa o emprego da gestão de projetos e seus resultados. Mas, futuramente, o EGP será capaz de disseminar os conhecimentos por toda a UFJF, como evidenciado pelo Professor F e Professor L.

Embora o EGP ainda esteja em processo de implantação, alguns entrevistados sinalizam que ele já promove o aprendizado organizacional, pois, além de capacitar seus colaboradores e subsidiar melhorias nas atividades do Escritório, também já iniciou a disseminação da cultura da gestão de projetos através da realização de uma turma (25 vagas) do Curso de Extensão em Gerenciamento de Projetos para funcionários e estudantes da universidade que não compõem a equipe interna do EGP. O Diretor N lembra que o I Seminário de Desenvolvimento Regional da UFJF, realizado em março de 2013 com o objetivo de lançar oficialmente o EGP, representou outra iniciativa que permitiu difundir os conhecimentos na área.

O EGP já apresentou sua estrutura e funcionamento, além de suas diretrizes estratégicas e aspectos sobre a gestão de projetos, em diferentes eventos realizados na universidade e em outras instituições. Essas ações representam momentos em que não só o EGP-UFJF é divulgado, mas também a importância e os resultados da gestão de projetos no setor público são colocados em evidência.

<b>Apresentação</b>	<b>Realização do evento</b>	<b>Conferencista</b>	<b>Período</b>
Escritório de Gerenciamento de Projetos - UFJF	PROEX - UFJF	Gerente Estratégica de Projetos do EGP	Fevereiro/2012
Escritório de Gerenciamento de Projetos - UFJF	Deputado Federal Leonardo Monteiro	Pró-Reitor de Assuntos Acadêmicos e	Março/ 2012

		Gerente Estratégica de Projetos do EGP	
Jornada de apresentação da UFJF e suas principais iniciativas – circuito com 12 palestras	Prefeitura de Governador Valadares e Deputado Leonardo Monteiro	Pró-Reitor de Assuntos Acadêmicos, Pró-Reitor de Extensão e Gerente Estratégica de Projetos do EGP	Maio de 2012
Escritório de Gerenciamento de Projetos - UFJF	Assembleia Regional de Desenvolvimento da Zona da Mata	Pró-Reitor de Assuntos Acadêmicos	Junho/ 2012
Gestão de Projetos: um panorama sobre a área e o mercado	Faculdade de Engenharia de Produção – UFJF “IV Circuito Produção”	Gerente Estratégica	Janeiro/2013
Gestão de Projetos no Setor Público e o EGP-UFJF	PROEX- UFJF I Seminário de Vereadores	Coordenadora e Gerente Estratégica	Março/2013
O Escritório de Gerenciamento de Projetos – UFJF – lançamento oficial	UFJF	Coordenadora e Gerente Estratégica	Março/2013

Quadro 12: apresentações públicas do EGP-UFJF

#### 4.2.3.3 Os acompanhamento dos projetos e as lições aprendidas

No PMO, acompanha-se individualmente cada projeto para que ele possa entregar os resultados esperados (Aubry *et al.*, 2010; Hobbs & Aubry, 2007; Valeriano, 2005).

Até o momento de avaliação dos resultados que constam na presente pesquisa (19º mês de execução do projeto de implantação), o acompanhamento das atividades relativas a projetos desenvolvidos pelo EGP-UFJF se limitou a um reduzido número de projetos e de grupos de processos realizados, como mostra o Quadro 13.

Projetos	Consultoria	Assessoria	Gerenciamento de Projetos				
			I	P	E	M e C	E
Implantação do EGP-UFJF			x	x	x	x	
Construção de Ferramentas de Gestão Participativa			x	x			
Fortalecimento		x					

do Capital Social							
UFJF ConVida		x					
Bate-Pilha		x					
TV interna no RU		x					
UFJF para todos		x					
Qualificação Profissional	x						
Inclusão Social de Associações Sustentáveis			x	x			
Produção Apícola com Responsabilidade Social			x	x			
Sistema Sisegp			x				
Programa Apicultura Sustentável			x	x			
Apoio à Gestão de Projetos			x	x			

Quadro 13: grupos de processos e projetos desenvolvidos pelo EGP-UFJF

Mesmo atendendo a esse pequeno número de projetos, o acompanhamento de cada atividade foi desempenhado de forma intensiva pelo gerente de projetos através:

- do monitoramento diário das atividades em andamento desenvolvidas pelos analistas plenos e juniores;
- do repasse de orientações por parte da gerência de projetos para a dinamização da sua realização;
- da cobrança de *feedback* dos especialistas quanto ao envio de croquis, das descrições metodológicas, entre outros;
- dos contatos com fornecedores, professores, assessor de parcerias estratégicas e outros;
- do relacionamento com o órgão financiador para o qual o projeto seria submetido, a fim de esclarecer dúvidas;
- do relacionamento com a gerente estratégica de projetos do EGP, para repasse do andamento e recebimento de orientações para realizar acertos, visando a atingir os resultados esperados;
- entre outros.



Além de oferecer assessoria e consultoria em projetos e suportar a organização por meio de ferramentas, técnicas e metodologia para a gestão deles, o PMO é responsável pela coleta e armazenamento sistemático do conhecimento para transformá-lo nas lições aprendidas, aprimorando a metodologia utilizada e conferindo maturidade para a organização (Dai & Wells, 2004; Valeriano, 2005).

As lições aprendidas pelo EGP-UFJF são armazenadas desde executados os primeiros processos relativos a projetos. Entretanto, tanto a forma como é realizada quanto a destinação do que é produzido precisam ser melhoradas por meio de uma metodologia sistêmica que possibilite publicizá-las de forma mais eficaz.

O gerente de projetos do EGP, após a finalização de cada grupo de processo, realiza uma reunião com a equipe envolvida no projeto para levantamento dos pontos positivos e negativos do trabalho desenvolvido, no que tange à sua execução, ao relacionamento com a equipe interna, ao relacionamento com a equipe de especialistas, entre outros aspectos. A partir dessa discussão, é elaborado um relatório contendo todas as observações, que, rubricado por todos os envolvidos, passa a compor o banco de lições aprendidas e é arquivado juntamente com as documentações do projeto.

O banco de lições aprendidas é utilizado como referência para os futuros projetos, promovendo a reaplicação daquilo que foi considerado positivo e corrigindo os pontos falhos. O repasse das lições aprendidas para a gerência estratégica possibilita também a incorporação dos resultados na metodologia do Escritório, alimentando o processo de melhoria contínua, uma vez que a melhoria contínua é atividade intrínseca à gestão de projetos (Valeriano, 2005).

As melhorias previstas em relação à coleta e ao tratamento das lições aprendidas do EGP-UFJF contemplam a criação de um formulário, que consiste em uma ferramenta-guia para a coleta das informações que irão compor o relatório de lições aprendidas, bem como a apresentação do relatório para todo o grupo que não integrou aquela equipe de projeto, além do resgate periódico de todas as lições que fazem parte do referido banco.

#### 4.2.3.4 Inovação

O PMO deve promover a inovação (Aubry *et al.*, 2010) e a própria ação de implantá-lo é inovadora, como observado pelos entrevistados. Segundo o Professor F, o EGP promove a

inovação principalmente quando começa a tratar a gestão de projetos de forma sistemática e científica, ao propor uma nova metodologia e projetos que contemplam na íntegra o conceito de unicidade.

Além disso, o EGP-UFJF inova quando utiliza o conhecimento existente intracampus, transpondo os muros da universidade, ao proporcionar novas formas de solucionar os problemas sociais, seja no desenvolvimento de novos processos, novos produtos ou novos mecanismos de gestão. “Apresentar propostas capazes de solucionar problemas é inovar e o EGP tem feito isso. O mais interessante é que ele promove inovação para melhorar a igualdade social. Isso é importante, pois nem sempre é feito” (J. P. R. F. Mendonça, 2013). O Diretor S completa dizendo que a inovação promovida pela UFJF, por meio do Escritório, é uma forma de proporcionar condições para o desenvolvimento econômico.

#### 4.2.3.5 Comunicação interna e externa

O PMO é responsável por gerenciar interfaces com os clientes (Hobbs & Aubry, 2007), por estabelecer as relações com os gerentes departamentais (Valeriano, 2005) e por desenvolver as habilidades de comunicação entre os membros da equipe e demais envolvidos com o projeto (Aubry *et al.*, 2010).

O contato com o público externo, ou seja, com os possíveis demandantes dos seus serviços, com os parceiros, com os beneficiários dos projetos e outros grupos interessados, é feito a partir de diferentes canais de comunicação. São eles:

- *Site* do EGP: é nesse espaço *online* que todos têm acesso, de forma rápida e fácil, a informações claras e objetivas sobre o Escritório. O *site* possui seis abas: “Quem Somos”, “Serviços”, “Notícias”, “Vídeos”, “Soluções” e “Fale Conosco”. A aba “Soluções” é uma área diferenciada, direcionada aos interessados em apresentar ao Escritório ideias de projetos ou problemas enfrentados por uma organização ou grupo social. Nesse campo, o internauta pode acessar uma área restrita, com *login* e senha, para manter contato com o EGP. Em “Fale Conosco”, estão inseridos todos os canais de comunicação com o Escritório: endereço, telefone, *links* para redes sociais e uma estrutura para envio de mensagens.

- Redes Sociais - Facebook e Twitter: através das redes sociais o público-alvo tem a possibilidade de estreitar o relacionamento com o EGP, manter contato instantâneo e receber conteúdos relevantes de forma mais rápida.

- *Newsletter*: ferramenta que mantém o relacionamento periódico, via *e-mail*, com os públicos de interesse. O *newsletter* contém notícias sobre o EGP e seus projetos, sobre a gestão de projetos e outras áreas relacionadas.

- *E-mail*, telefone e atendimento presencial.

Já a comunicação interna, é realizada por meio da relação com os professores e servidores da instituição, os “gerentes departamentais”, e é estabelecida por dois motivos: quando esse público inicia o contato solicitando algum dos produtos oferecidos pelo EGP, ou quando o Escritório o recruta como especialista para o desenvolvimento de um projeto.

No primeiro caso, o professor ou servidor inscreve sua ideia de projeto ou proposta de solução a um problema e solicita ao EGP a realização do planejamento do projeto ou os serviços de consultoria ou assessoria. Na segunda possibilidade, o EGP faz o contato, agenda uma reunião para apresentação da proposta do projeto e esclarecimento sobre a participação do especialista no projeto e, havendo acordo, os trabalhos são iniciados.

O convite aos professores e/ou servidores é feito a partir da análise do atendimento aos pré-requisitos do trabalho a ser desenvolvido, a fim de consolidar uma equipe competente para o desenvolvimento do projeto. A solicitação pode compreender desde a realização de uma consultoria ou a coordenação de uma etapa ou atividade do projeto. Em ambos os casos, a relação é pautada pelos preceitos descritos no Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. A indicação dos especialistas é feita, geralmente, pelo Assessor de Parcerias Estratégicas ou pelo Pró-Reitor de Assuntos Acadêmicos.

A comunicação é hoje um problema crônico nas organizações e desenvolver essa habilidade entre os membros da equipe e demais envolvidos com o projeto é uma tarefa complexa. Segundo o Gerente L, no EGP não é diferente. Mesmo com canais de comunicação estabelecidos, os desvios ocorrem, os problemas de relacionamento existem e o retrabalho é recorrente. Pode-se dizer que a comunicação está entre as maiores dificuldades enfrentadas pelo EGP-UFJF, ficando atrás somente do problema na consolidação da equipe. “Devido ao fato de a criação do escritório ser relativamente nova, a comunicação entre os membros da equipe é pouco

eficaz. Contudo, isso faz parte do aprendizado e em curto período de tempo a comunicação entre as equipes e seu envolvimento serão eficazes” (J. P. R. F. Mendonça, 2013).

Visando a minimizar esse problema, são realizadas reuniões semanais para repasse de informações referentes ao projeto e às demais atividades de base, nas quais todos os envolvidos participam fazendo relatos sobre o andamento das atividades, dificuldades encontradas, solicitação de auxílio, entre outros, além de receberem as orientações pertinentes, minimizando os ruídos e tornando a comunicação mais eficaz. A partir do 20º mês de implantação do EGP, será introduzida uma ferramenta de comunicação interna, chamada de boletim interno, no qual serão circuladas informações importantes, em texto sucinto, com o objetivo de manter todos os membros atualizados.

#### 4.2.4 Particularidades dos projetos nas organizações públicas

##### 4.2.4.1 Recursos e prestação de contas

Como apresentado por Telles e Costa (2007), existem particularidades na gestão de projetos das organizações públicas. Os projetos são desenvolvidos com recursos provenientes da União e fixados no momento da sua contratação, com acompanhamento dos gastos de acordo com regras do Governo Federal. Além disso, existe a obrigatoriedade da prestação de contas, que poderá ser auditada pelo Tribunal de Contas da União. No serviço público, segundo Nascimento *et al.* (2011), os projetos são utilizados também para captação de recursos, por meio de aportes oriundos de outras esferas governamentais e instituições financeiras, como é o caso de instituições de pesquisa.

Para a execução de projetos, a universidade pode, como instituição, concorrer em editais divulgados por agências de fomento à pesquisa e à extensão ou por outras instituições públicas ou privadas que o fizerem. Pode, ainda, firmar convênio, caracterizado como um acordo de vontades em que os interesses são justapostos ou não concorrentes, com outras entidades públicas ou privadas. Especialmente, esse convênio pode ser firmado com a fundação privada que apoia a UFJF, a Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino Pesquisa e Extensão (FADEPE), criada nos termos da Lei nº 8958/94.

Segundo o Assessor Jurídico do EGP, Assessor L, a obrigatoriedade de prestação de conta existe, sobretudo, quando a origem do recurso for também pública. Contudo, pelo fato de ser ela mesma uma entidade pública, já ocorre a sua subordinação ao regime jurídico de Direito Público, no qual o princípio da publicidade carrega como um de seus desdobramentos, ou seja, é dever da entidade tornar pública a gestão de seus recursos financeiros, deles prestando contas.

Ainda em relação aos recursos, um grande problema nos projetos públicos está na redução ou impossibilidade do uso da reserva de contingência (Ahsan, 2012) e da inflexibilidade na utilização do recurso, por chegarem à instituição carimbados em determinada rubrica. Esse fator exige maior *expertise* do gerente de projetos no gerenciamento dos recursos, elaborando estimativas e orçamentos extremamente precisos e evitando o estouro da previsão dos custos.

#### 4.2.4.2 A burocracia e o processo licitatório

A excessiva burocracia exigida para realização das atividades no setor público é um fator que contribui para o fracasso da gestão de projetos (Ahsan, 2012). De acordo com o Professor I e Gerente L, ela gera morosidade na tomada de decisões, dificulta a contratação dos serviços, dos recursos humanos, dos materiais e equipamentos, entre outros, facilitando extrapolar o tempo estimado para execução das atividades.

Para a maior parte dos entrevistados, a burocracia representa o grande entrave dos projetos. O Professor M se diz ciente de que a existência dela é essencial à realização dos processos. “Contudo, os processos burocráticos brasileiros são contaminados, eles atrapalham mais do que auxiliam e acabam desanimando mesmo quem deseja fazer o melhor” (M. S. Dulci, 2013). Segundo o mesmo professor, o maior “custo Brasil” é a burocracia e um dos desafios do EGP está na descoberta de caminhos mais rápidos, capazes de contornar os obstáculos que surgem em decorrência dela. “Caminhos e não atalhos, ou seja, meios moralmente adequados aos fins” (M. S. Dulci, 2013).

Pode-se dizer que a burocracia possui nacionalmente uma carga semântica pejorativa. Contudo, existem aqueles que não a culpam pela lentidão e dificuldade de efetivação das ações da esfera pública. Um dos professores respondentes, por exemplo, ressaltou posição contrária a essa crença. O Professor F acredita que a gestão de projetos deva ser capaz de planejar as ações prevendo os processos burocráticos, que sem dúvida exigem mais tempo para a sua execução.

Entretanto, segundo ele, os grandes atrasos são resultado de entraves pessoais e políticos, e não simplesmente consequências burocráticas. No EGP, por exemplo, a compra de recursos e o preparo da estrutura física para o seu funcionamento chegaram ao atraso de quase um ano e a contratação de pessoal já ultrapassa 18 meses de execução sem a sua efetivação. Em ambos os casos, os atrasos não derivaram apenas das transações burocráticas, configuram outro entrave do setor público, a questão política.

Os processos licitatórios compõem a burocracia que cerceia o gerenciamento dos recursos dos projetos e exigem também maior *expertise* do gerente de projetos (Nascimento *et al.*, 2011). Conforme explicado pelo Assessor L, em toda esfera pública, esse processo se inicia com o preenchimento da requisição para a aquisição de insumos ou contratação de serviços ou obras públicas por algum servidor e posterior aprovação pelo dirigente da autarquia. Após essa ocorrência, a requisição é encaminhada para o setor competente efetuar uma pesquisa de preços informal no mercado para estimar o valor da contratação, que permitirá a averiguação da existência de recursos financeiros para fazer face à despesa pretendida e para definir a modalidade licitatória a ser empregada no certame.

Após estas diligências, deve ser elaborado o instrumento convocatório, edital ou carta-convite, conforme o caso, oportunidade em que poderá ser solicitado o auxílio do órgão requisitante para melhor definição do objeto da licitação e dos requisitos de habilitação. Publicado o instrumento convocatório, aguarda-se a chegada do dia designado para o recebimento da documentação e das propostas dos licitantes, que serão julgados conforme os critérios fixados no instrumento convocatório. Obtida a classificação dos licitantes, o certame será encaminhado para homologação pela autoridade competente, que adjudicará o objeto licitado aos vencedores, firmando os respectivos contratos.

Os autores Kaliba, Muya and Mumba (2009) e Ahsan (2012) previnem que as principais causas de atrasos dos projetos são os contratos e as aquisições. No caso das aquisições, o atraso ocorre justamente devido ao processo licitatório, que demanda certo prazo para a sua execução, além dos atrasos na entrega dos produtos ou serviços, que devem ser fixados na contratação. Caso esses aspectos não sejam corretamente previstos e gerenciados, podem trazer prejuízos ao andamento dos projetos.

Segundo o Assessor L, o prazo para a execução da licitação varia de acordo com a complexidade do objeto a ser licitado, que pode demandar mais ou menos tempo para a sua

adequada delimitação; com o vulto da licitação, que pode exigir prazos mais dilatados ou mais enxutos (de 45 a 50 dias) para a publicação do instrumento convocatório; e, ainda, com o volume de serviço dos setores envolvidos, que acarretará em maior ou menor dedicação específica aos procedimentos do certame.

A licitação demanda, além de tempo, recursos humanos e financeiros. Exige a participação do setor requisitante, da autoridade institucional máxima ou de um delegatário seu e, ainda, do órgão responsável pela condução da licitação. Os recursos financeiros envolvidos são aqueles inerentes ao funcionamento desses setores e os necessários para custear as contratações pretendidas pelo certame.

#### 4.2.4.3 O ciclo eleitoral

O ciclo eleitoral é mais um aspecto que influencia os projetos da instituição pública, além de estes muitas vezes objetivarem demonstrar o sucesso da atual gestão. Para toda mudança na liderança da organização existe a possibilidade de uma reversão, que pode afetar drasticamente a vida do projeto (PMI, 2006).

Tem-se ciência de que o ciclo eleitoral da UFJF pode afetar o andamento dos projetos e até mesmo a dinamicidade e as diretrizes das ações do EGP. Os 4 professores (Grupo C) entrevistados sabem do risco que o processo eleitoral representa para o Escritório e, por isso, preocupam-se em formalizar sua existência como órgão suplementar da UFJF até o final do ano de 2013. “Acredito que, qualquer que seja o resultado, o EGP não será uma iniciativa abortada, mas por estratégia é preciso resguardá-lo aprovando-o no Conselho Superior” (M. S. Dulci).

Segundo o Professor M, não somente o ciclo eleitoral interno, mas também o externo influenciam o funcionamento do EGP. “No ano de 2012 mesmo, tivemos que esperar para desenvolver determinadas ações. Trabalhando com as prefeituras, enfrentaremos sempre essa questão. Nos anos de eleições municipais e também de eleições no país, devemos ficar atentos para não colocar o EGP a serviço desse ou daquele interesse eleitoral específico, pois representamos uma instituição suprapartidária” (M. S. Dulci). O Professor L completa lembrando que até mesmo a Assembleia Regional, um dos motivadores da implantação do Escritório, sofre influências devido à articulação política de sua organização.

Quando questionados sobre a pertinência da afirmação, contida no PMI (2006), de que os projetos desenvolvidos pela esfera pública objetivam demonstrar o sucesso da atual gestão, os professores do grupo C se dividiram entre o sim e o não. Os professores F e M afirmaram que o EGP é um órgão institucional, que independe da gestão, e não foi concebido com o objetivo de demonstrar o sucesso da gestão em si. Já o Professor L e Professor I acreditam que os projetos demonstram sim a relevância da gestão e os seus resultados interessantes. Definem esse como um ponto positivo, no qual se procura executar ações de resultado e divulgar o que é considerado imprescindível.

#### 4.2.4.4 O resultado dos projetos

Uma última característica apresentada no presente trabalho que diferencia a esfera pública da privada consiste na não obrigatoriedade dos projetos públicos em resultar em produtos que proporcionem retorno financeiro à instituição ou ao órgão de fomento (Telles & Costa, 2007).

De fato o retorno financeiro não faz parte dos objetivos do EGP e nem das expectativas dos entrevistados. A Universidade Federal de Juiz de Fora constitui uma entidade sem fins lucrativos e o principal resultado almejado está no cumprimento da missão institucional de promover maior envolvimento da instituição com a sociedade, proporcionando soluções para os problemas sociais vividos pelas comunidades situadas nas regiões de influência da universidade.

Espera-se que o EGP-UFJF, por meio de seus projetos, viabilize contemplar a contento uma lacuna no desenvolvimento da região da Zona da Mata e também do Vale do Rio Doce, onde a instituição possui seu primeiro campus avançado. Espera-se que parcerias sejam firmadas, o conhecimento e a pesquisa sejam aplicados, recursos sejam captados e projetos sejam gerenciados em prol de resultados no desenvolvimento econômico e social das referidas regiões.

Almeja-se também, internamente, a disseminação dos conhecimentos em gestão de projetos, a melhoria da qualidade da ciência desenvolvida pela universidade e a ampliação da produção de conhecimento e das oportunidades de formação e desenvolvimento.

A partir dessas conquistas, a Universidade visa a ser reconhecida nacionalmente por sua iniciativa, promovendo seu fortalecimento institucional e, dessa forma, atraindo a atenção de pesquisadores, estudantes e outros que possam se interessar pela instituição e contribuir ainda mais para esses resultados.



#### 4.2.5 Impactos do PMO no desempenho da organização pública

O desempenho de uma organização está diretamente relacionado à sua estratégia, na medida em que ele é considerado positivo se a estratégia organizacional é alcançada. Dessa forma, para que o PMO provoque impactos positivos, ele deve, em primeiro lugar, manter estreito alinhamento com a organização permanente, pré-requisito atendido pelo EGP-UFJF, como apresentado pelos resultados do tópico 4.2.2.

A partir da execução das primeiras ações, torna-se possível medir se os resultados proporcionados pelo PMO impactam positiva ou negativamente o desempenho da instituição. Essa análise será elaborada a partir da comparação dos dados obtidos pela presente pesquisa com as cinco dimensões estabelecidas por Shenhar and Dvir (2010) e com as dez dimensões analisadas pelo Ministério da Educação, especificamente para as instituições de ensino superior.

A literatura sobre gestão compreende projetos no contexto da execução da estratégia (Kwak & Anbari, 2009) e as cinco dimensões irão averiguar a contribuição dos projetos para o desempenho da organização em termos da eficiência do projeto, do impacto no cliente, do impacto na equipe, do sucesso comercial e direto e da preparação para o futuro. Como o estudo se refere a uma instituição pública, as cinco dimensões foram lidas como: eficiência do projeto, impacto no público-alvo, impacto na equipe, sucesso institucional e preparação para o futuro.

A opinião de que o EGP impacta o desenvolvimento da UFJF é bastante expressiva na visão dos respondentes da presente pesquisa. Contudo, respostas como “impacta de forma pouco significativa” estiveram presentes e, por isso, optou-se em estabelecer pesos e medidas para avaliar a intensidade do impacto.

Cada dimensão está apresentada em um quadro contendo sua definição, suas submedidas e a respectiva relação com os resultados da gestão de projetos do EGP-UFJF. Mesmo em limitado número, a análise se baseia nos projetos desenvolvidos ou apoiados pelo EGP e nos resultados por eles proporcionados, além de considerar as ações documentadas e as respostas dos entrevistados. Sendo assim, foram utilizadas as seguintes classificações e pontuações:

- não atende: para quando o EGP atendeu em 0% da submedida e não possui expectativa de atender. Pontuação: 0 pontos

- não atende, mas futuramente sim: para quando o EGP não realizou a submedida devido seu curto período de experiência, mas futuramente tem a expectativa de atender. Pontuação: 0,5 ponto

- atende: para quando o EGP já realizou a submedida, mensurada em diferentes proporções, ou seja, de forma:

( ) pontual – quando realizou em 1% a 40% dos casos. Pontuação: 1 pontos

( ) mediana – quando realizou em 41% a 70% dos casos. Pontuação: 2 pontos

( ) expressiva – quando realizou em 71% a 100% dos casos. Pontuação: 5 pontos

A pontuação máxima em cada submedida soma um total de 100 pontos e o impacto será considerado:

- inicial: se pontuado no intervalo de 0 a 25 pontos
- baixo: se pontuado no intervalo de 26 a 50 pontos
- mediano: se pontuado no intervalo de 51 a 70 pontos
- alto: se pontuado no intervalo de 71 a 85 pontos
- elevado: se pontuado no intervalo de 86 a 100 pontos.

#### 4.2.5.1 Eficiência do projeto

<b>Eficiência do projeto</b>	
Refere-se ao cumprimento das metas planejadas, se o projeto foi executado dentro do planejado em relação a tempo, orçamento e escopo	
Submedidas	UFJF
Cumprir o cronograma	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual (x) mediana ( ) expressiva
Cumprir o orçamento	( ) não atende (x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Cumprir o escopo	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana (x) expressiva
Gerar resultado	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma (x) pontual ( ) mediana ( ) expressiva

Quadro 14: dimensão eficiência do projeto x EGP-UFJF

A eficiência dos projetos é uma medida de curto prazo que pode ser mensurada durante o andamento da sua execução. Considerando o próprio projeto de implantação do EGP (em andamento), os grupos de processos, as assessorias e a consultoria executados (Quadro 13), percebe-se que o cronograma foi cumprido na realização dos três últimos. Contudo, na execução da sua própria implantação, algumas atividades incorreram em atrasos expressivos, de 12 a 18 meses, devido aos processos burocráticos e às questões políticas, já apontados nos tópicos anteriores.

Também em relação às ações já desenvolvidas, o EGP gerou um conjunto reduzido de produtos (entre projetos integralmente planejados ou assessorados, documentos internos e capacitações oferecidas), mas que satisfizeram aos requisitos e, assim, cumpriram com o escopo proposto. Dessa forma, resume-se que o resultado proporcionado pelo Escritório existe, mas é ainda pontual comparado ao potencial da iniciativa.

No que tange ao orçamento, o EGP só irá vivenciar a primeira experiência de trabalhar sob restrições de custo no ano de 2013, de forma que até o momento não foi possível avaliar essa questão.

Total: 8,5 pontos

#### 4.2.5.2 Impacto no público-alvo

<b>Impacto no público-alvo</b>	
Representa as percepções do principal interessado no projeto, que pode ser a sociedade civil, uma entidade de classe ou um grupo específico. No serviço público, o impacto dificilmente será medido a partir de um indivíduo isolado, e sim a partir da satisfação da coletividade em relação aos benefícios do projeto. A satisfação do público-alvo garante retornos institucionais, como: credibilidade, ganhos de imagem e premiações.	
<b>Submedidas</b>	<b>UFJF</b>
Cumprir com os requisitos e especificações	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana (x) expressiva
Gerar benefício para o grupo ou sociedade	( ) não atende (x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Obter extensão de uso	( ) não atende (x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Gerar satisfação e lealdade do público-alvo	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim

	Atende de forma (x)pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Enriquecer a imagem institucional	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma (x)pontual ( ) mediana ( ) expressiva

Quadro 15: dimensão impacto no público-alvo x EGP-UFJF

Como objetiva o desenvolvimento socioeconômico dos diversos grupos sociais, o EGP se preocupa não só em atender às expectativas do público-alvo, mas em analisar efetivamente suas necessidades, seja por meio de reuniões, de vistas em campo ou até mesmo aplicação de pesquisas, que tem por finalidade identificar as necessidades e cumprir com os requisitos e as especificações apresentadas pelo demandante. Assim, considera-se que o EGP-UFJF atende expressivamente a tal submedida.

Já a geração de benefícios concretos para tais grupos só será consolidada em um futuro próximo, quando os projetos proporcionarem melhorias nas condições sociais, geração de emprego e renda, desenvolvimento econômico, entre outros resultados obtidos a longo prazo. Segundo o Diretor S, o EGP propiciou à UFJF um aumento de ações para a sociedade, de modo que proporcionará maior crescimento e benefícios.

Os aspectos que permeiam a satisfação e a lealdade do público-alvo e o enriquecimento da imagem institucional são avaliados em termos pontuais, uma vez que já é possível verificar a credibilidade e a visibilidade que o EGP começa a ter perante os públicos relacionados.

Total: 8 pontos

#### 4.2.5.3 Impacto na equipe

Impacto na equipe	
Esta dimensão se preocupa em avaliar a satisfação e o crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe do projeto, se o líder do projeto o conduz de forma a proporcionar uma experiência memorável para a equipe. Este aspecto mensura também o investimento direto da organização na equipe, o aprendizado, as habilidades e as capacidades adquiridas durante o projeto.	
Submedidas	UFJF
Promover a satisfação da equipe	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( )pontual ( ) mediana (x) expressiva
Elevar a moral da equipe	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( )pontual (x) mediana ( ) expressiva

Desenvolver novas habilidades	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( )pontual ( ) mediana (x) expressiva
Promover o crescimento dos membros da equipe	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( )pontual ( ) mediana (x) expressiva
Promover a retenção dos membros da equipe	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( )pontual ( ) mediana (x) expressiva

Quadro 16: dimensão impacto na equipe x EGP-UFJF

O impacto na equipe é o aspecto de mais elevado conceito para o EGP, considerando as cinco dimensões de Senhar e Dvir (2010). Existe uma preocupação muito forte por parte dos seus gestores em promover a satisfação, desenvolver habilidades e proporcionar o crescimento da equipe, aspecto abordado no tópico 4.2.3.3. Esse fator se justifica pelo fato do elevado número de estudantes de graduação participantes do projeto, o que torna dever dos coordenadores proporcionar treinamento profissional aos graduandos. Segundo o Gerente L, também diretor de gestão de pessoas, os alunos adquirem uma formação orientada para a resolução de problemas sociais concretos, para a imersão social, o aprendizado colaborativo, entre outros.

Além disso, como a gestão de projetos representa uma área relativamente nova e que requer constante atualização, é continuamente necessário promover treinamentos e capacitações para a equipe, que por sua vez é composta por membros de formação multidisciplinar, a saber: ciências sociais e econômicas, física, comunicação, direito, administração, pedagogia, sistema de informação, engenharias, geografia, arquitetura, entre outras.

Total: 22 pontos

#### 4.2.5.4 Sucesso Institucional

<b>Sucesso institucional</b>	
Avalia o impacto direto do projeto na organização, como o projeto proporcionou visibilidade a médio prazo e sustentabilidade para a organização, auxiliando no cumprimento dos objetivos institucionais e alcance da estratégia.	
<b>Submedidas</b>	<b>UFJF</b>
Captar recursos	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma (x)pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Investir na sociedade	( ) não atende

	( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( )pontual ( ) mediana (x) expressiva
Aumentar a demanda de outros grupos sociais por novos projetos	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( )pontual (x) mediana ( ) expressiva
Intensificar a visibilidade na imprensa	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( )pontual (x) mediana ( ) expressiva
Melhorar a qualidade da prestação do serviço público	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma (x)pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Promover crescimento e fortalecimento de órgãos ou setores da instituição	( ) não atende ( ) não atende, mas futuramente sim Atende de forma (x)pontual ( ) mediana ( ) expressiva

Quadro 17: dimensão sucesso institucional x EGP-UFJF

O sucesso institucional é averiguado a partir do montante de recursos captados pela organização e do investimento na sociedade, pelo aumento da demanda de outros grupos sociais por novos projetos, pela melhoria na qualidade dos serviços prestados, pela maior visibilidade na imprensa e pelo crescimento e fortalecimento de órgãos ou setores da instituição.

Entre os objetivos do EGP-UFJF está a captação de recursos para o atendimento às necessidades sociais. Um montante de recursos, que aguarda liberação, já foi captado via emenda parlamentar para o subsídio do próprio EGP. O Escritório aguarda também o resultado de dois editais públicos com resultados previstos para o ano de 2013, aos quais concorre com quatro projetos próprios e outros dois assessorados.

No ano de 2012, o EGP vivenciou seu primeiro retorno negativo, com a reprovação de um projeto submetido também a uma chamada pública, projeto para o qual, no momento, busca-se nova oportunidade de submissão.

Independentemente do retorno dos editais, é possível considerar que o EGP-UFJF já investe na sociedade a partir do momento em que desenvolve ações com recursos institucionais para alcançar sua missão, diretamente relacionada ao desenvolvimento social, no total já foram investidos um montante próximo de 700 mil reais em 19 meses. Sobre a visibilidade perante os demandantes e à imprensa, na medida em que executa seus trabalhos e expõe suas atividades e objetivos, o EGP consegue atrair a demanda de grupos sociais por novos projetos e intensificar a

sua presença na mídia, como ocorrido, por exemplo, durante seu lançamento oficial em março de 2013.

Os trabalhos do EGP-UFJF pretendem também melhorar a qualidade da prestação do serviço público e promover crescimento e fortalecimento de órgãos ou setores da instituição, principalmente por meio do trabalho com o setor público, focado nas prefeituras municipais, e com o público interno. Mas, avaliada até o momento, sua contribuição foi pouco significativa ou pontual. “Com o EGP, os municípios e o público interno passam a contar com o apoio qualificado para subsidiar a gestão de seus projetos. Assim, a UFJF cumpre seu papel de propiciar uma formação e atuação acadêmicas que valorizem o desenvolvimento científico, econômico, político e social do país, adquirindo uma identidade de universidade socialmente responsável” (L. M. Gatto).

Total: 12 pontos

#### 4.2.5.5 Preparação para o futuro

<b>Preparação para o futuro</b>	
Refere-se aos benefícios de longo alcance do projeto. Refere-se à influência do projeto no crescimento e fortalecimento da instituição como um todo, contribuindo para um posicionamento mais expressivo e para o reconhecimento da instituição por parte da sociedade. A preparação para o futuro diz respeito também às possíveis melhorias na infraestrutura organizacional, ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aumento da demanda pela atividade-fim da instituição e à conquista de novos títulos e premiações.	
<b>Submedidas</b>	<b>UFJF</b>
Promover o crescimento e fortalecimento da instituição como um todo	( ) não atende (x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Promover o reconhecimento da importância institucional por parte da sociedade	( ) não atende (x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Fortalecer o posicionamento institucional	( ) não atende (x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Melhorar a infraestrutura	( ) não atende (x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Gerar novas tecnologias	( ) não atende (x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Aumentar a demanda pela atividade-fim da	( ) não atende

instituição	(x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva
Conquistar novos títulos e premiações	( ) não atende (x) não atende, mas futuramente sim Atende de forma ( ) pontual ( ) mediana ( ) expressiva

Quadro 18: dimensão preparação para o futuro x EGP-UFJF

A preparação para o futuro é uma dimensão analisada a longo prazo, a partir da conquista de grandiosos e reconhecidos resultados. Para o alcance da sua plenitude, é necessário um nível elevado de maturidade organizacional em gestão de projetos, que poderá ser alcançado apenas após o encerramento de um número considerável de projetos. Como afirmado pelo Assessor J, “quando os projetos sociais elaborados pelo EGP forem aprovados pelos órgãos de fomento, o impacto para a região será grande. A sociedade verá como a presença de uma universidade ativa é capaz de gerar não só conhecimento, mas a melhoria da igualdade social. Uma universidade ativa, preocupada com o seu papel social, é capaz de mudar a economia regional e diminuir essa desigualdade” (J. P. R. F. Mendonça, 2013).

Assim, conforme exposto pelo Diretor D, o crescimento e o fortalecimento da instituição e de seu posicionamento serão conquistados, com destaque para a primazia da UFJF perante outras instituições de ensino superior no que tange ao pioneirismo do uso das práticas de gerenciamento de projetos. “A UFJF será também reconhecida como uma instituição de presença marcante no desenvolvimento regional da Zona da Mata mineira e do Vale do Rio Doce. Terá também fortalecida a sua imagem institucional, associada à inovação, à sustentabilidade e à gestão de projetos, além de ampliar a sua contribuição para a sociedade” (N. A. Guimarães, 2013).

Qualificando a dinâmica e o desenvolvimento do gerenciamento de projetos na UFJF, conduzido por metodologia peculiar e técnicas específicas, a fim de garantir melhorias dos resultados no que tange ao desenvolvimento e execução dos projetos, o EGP proporcionará também melhorias na infraestrutura organizacional, expressivo desenvolvimento de novas tecnologias e o aumento da demanda pela atividade-fim da instituição, que, no caso da prestação de serviços de educação, acarretará maior interesse dos estudantes na chancela da instituição. As premiações e os novos títulos vêm como consequência de todos esses resultados.

Total: 3,5 pontos



Somando, então, as pontuações obtidas por cada dimensão, o EGP-UFJF contempla os aspectos abordados por Shenhar and Dvir (2010) em 49%, se considerados os resultados já verificados, ou seja, somadas as pontuações das respostas “atende” nos seus diferentes níveis. Considerando também as expectativas atuais, ou seja, as respostas negativas com ressalvas de atendimento futuro, o EGP atinge 54 pontos, ou 54%.

De acordo com os níveis estabelecidos no próprio trabalho, o EGP-UFJF apresenta impacto no desempenho da organização em níveis: baixo se considerada a primeira análise e mediano considerando a segunda. Em se tratando de uma iniciativa recente, a identificação de resultados, mesmo que em níveis menos expressivos, é satisfatória e significativa para a existência e continuidade do PMO.

#### 4.2.5.5 As dez dimensões do MEC

Na análise das dimensões apresentadas pelo MEC, foram pontuadas somente as respostas “sim”, atribuindo os seguintes pesos para cada uma, conforme considerado pelo próprio Ministério.

<b>Dimensões de Avaliação</b>	<b>Pesos</b>
A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional	05
A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades	30
A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural	10
A comunicação com a sociedade	05
As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho	20
Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios	05
Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação	10
Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional	05
Políticas de atendimento aos estudantes	05
Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior	05
Total	100

Quadro 19: peso das dimensões do MEC x EGP-UFJF

Nas dimensões com mais de uma resposta, os pontos foram divididos a fim de manter a proporção. O preenchimento do quadro foi desenvolvido individualmente pelos respondentes do grupo C e no momento da compilação dos dados considerou-se a maioria. No caso de empate, as duas respostas foram assinaladas e os pontos devidamente divididos.

Dimensão Avaliada	Questão	Resposta
1- A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional	a) O EGP/ UFJF contribui para o cumprimento da missão estratégica da UFJF?	(x) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim.
	b) O EGP/ UFJF contribui para que todas as dimensões citadas abaixo sejam atendidas de forma coerentes com o PDI?	(x) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim.
2 - A política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.	O EGP/ UFJF contribui para que os cursos de graduação e pós-graduação, sejam presenciais ou à distância, obedeçam aos referenciais mínimos de qualidade?	(x) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs.: para os estudantes à distância ainda não se desenvolve nenhuma ação.
3- A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.	O EGP/ UFJF intensifica a relação da UFJF com a sociedade, setor público, setor privado e mercado de trabalho?	(x) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim.
	O EGP/ UFJF auxilia a UFJF no exercício da inclusão social, da defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural?	(x) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim.
4 - A comunicação com a sociedade.	O EGP/ UFJF contribui para que os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionem adequadamente, sejam acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitem a divulgação das ações da instituição?	( ) Sim ( ) Não (x) Não, mas futuramente sim.
5 - As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.	O EGP/ UFJF contribui para a formação, capacitação e plano de carreira do corpo docente e do corpo técnico-administrativo?	( ) Sim ( ) Não (x) Não, mas futuramente sim.

6: Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.	O EGP/ UFJF contribui para a representação e autonomia dos Conselhos Superiores e dos colegiados de curso?	( ) Sim (x) Não ( ) Não, mas futuramente sim.
7: Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.	O EGP contribui instalações gerais para o ensino, a pesquisa, a prática de esportes, as atividades culturais e de lazer, os espaços de convivência, os laboratórios didáticos e bibliotecas em quantidade e qualidade adequada para o ensino presencial e à distância?	( ) Sim (x) Não (x) Não, mas futuramente sim.
8 - Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.	O EGP contribui para a execução do processo de autoavaliação institucional, bem como para a divulgação dos resultados?	( ) Sim ( ) Não (x) Não, mas futuramente sim.
9 - Políticas de atendimento aos discentes.	O EGP contribui para o desenvolvimento acadêmico dos discentes, de realização de atividades científicas, técnicas, esportivas ou culturais, possibilitando o acesso a todos e estabelecendo uma política justa de seleção?	(x) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim.
	O EGP/ UFJF contribui para o acompanhamento dos egressos e para a criação de oportunidades de formação continuada?	( ) Sim ( ) Não (x) Não, mas futuramente sim.
10 - Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.	O EGP/ UFJF contribui para a sustentabilidade financeira da instituição, por meio de políticas de captação e alocação de recursos?	( ) Sim ( ) Não (x) Não, mas futuramente sim.
	O EGP/ UFJF contribui para a aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão?	(x) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim.

Quadro 20: dimensões do MEC x EGP-UFJF

No que se refere à contribuição das ações do EGP para as dimensões analisadas pelo MEC, o Escritório tem um impacto de 52,5%, ou seja, promove resultados capazes de influenciar de forma significativa nas 10 dimensões avaliadas. Verificando as expectativas futuras, ele potencialmente contemplará outros 37,5%, que se referem a atender outras 3 dimensões na

íntegra e duas parcialmente. Após atingir níveis de maturidade mais elevados, o EGP-UFJF poderá atender, então, a quase 100% dos tópicos abordados pelo Ministério da Educação, atuando de maneira expressiva para o desempenho da Universidade Federal de Juiz de Fora frente ao conceito obtido na referida avaliação. O único tópico em que o EGP não tem como atuar é na dimensão que avalia a “Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios”, uma vez que essa dimensão é definida pelo estatuto da UFJF.

#### 4.3 SÍNTESE DAS ANÁLISES

Neste capítulo foram conduzidas as análises dos dados coletados com base em cada variável discriminada na metodologia, que, por sua vez, tiveram origem nos objetivos específicos apontados na introdução. A relação da pesquisa-ação com o referencial teórico abordado acerca dos aspectos levantados pela presente pesquisa permitiu uma nova leitura e uma nova organização do conteúdo apresentado pelos consagrados autores citados, promovendo importantes contribuições para a ciência.

Em síntese, a apresentação dos resultados conduziu:

- à sugestão de um novo fluxograma de implantação do PMO:

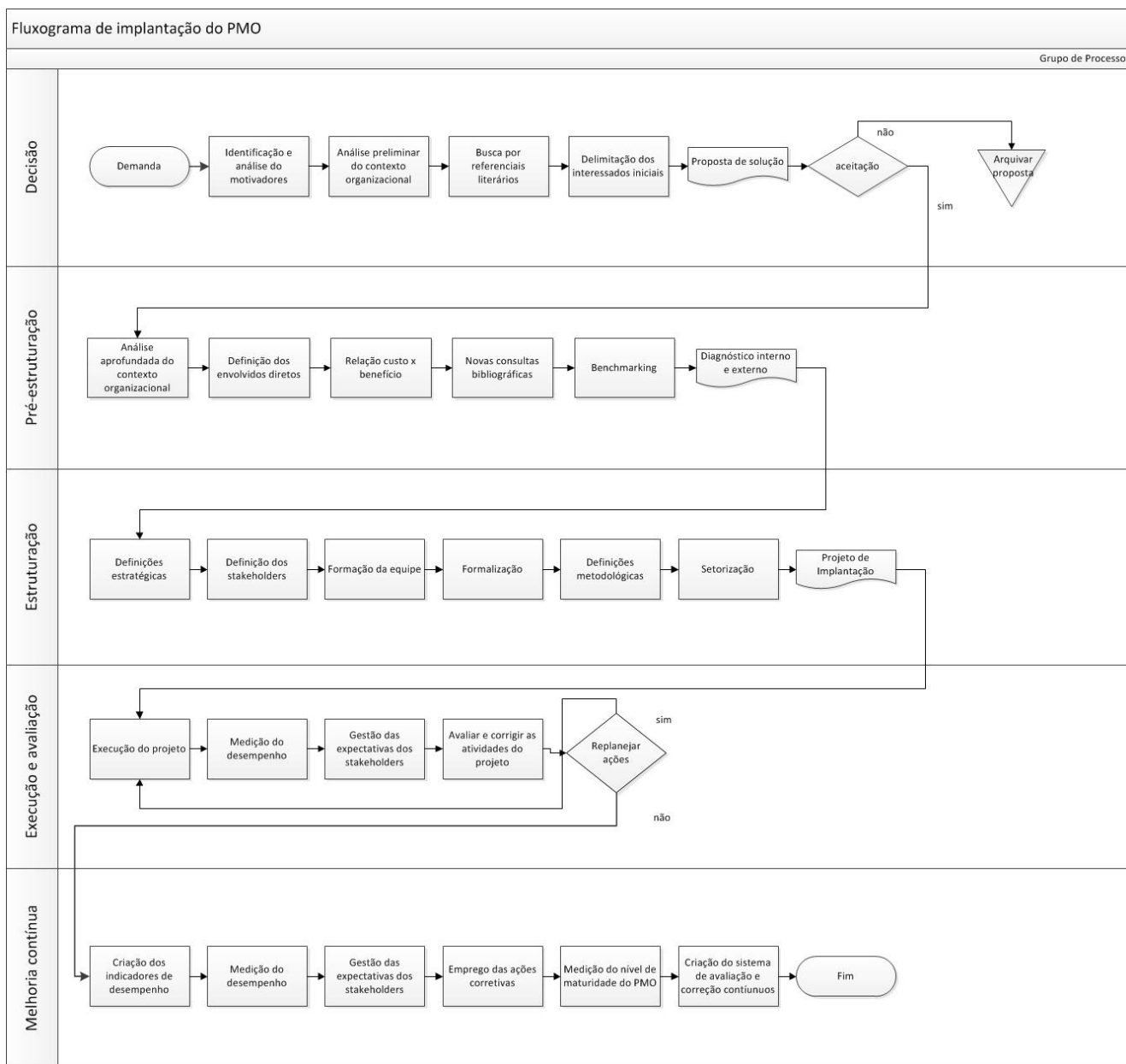
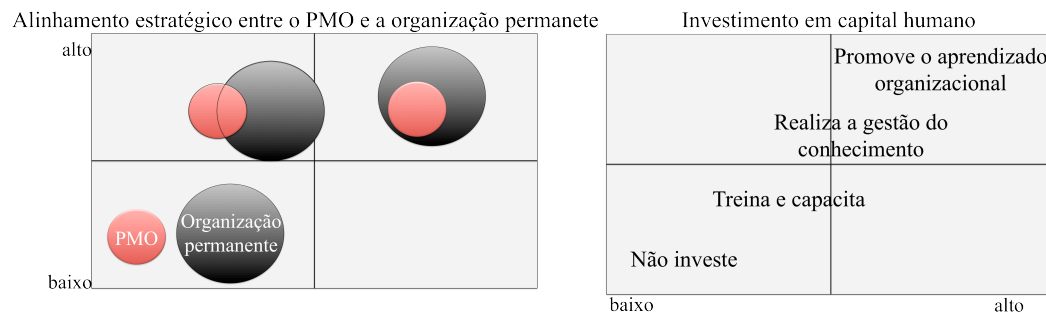


Figura 19: fluxograma de implantação do PMO

O fluxograma foi desenhado a partir dos cinco grupos de ações propostos para o processo de implantação do EGP-UFJF, com as respectivas ações desenvolvidas. Apresentado de forma genérica, a estrutura consiste no macro processo para a implantação de um PMO, aplicável tanto à esfera pública, quanto privada.

- ao desenho da matriz de avaliação do impacto no desempenho da organização, a partir do alinhamento estratégico e do investimento em capital humano.



Matriz: Alinhamento estratégico x investimento em capital humano

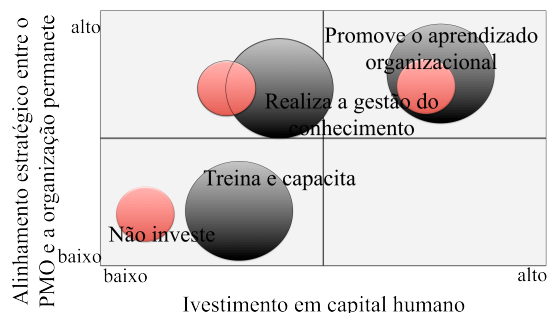


Figura 20: processo de construção da matriz de avaliação de desempenho

As duas matrizes superiores, apresentadas na Figura 20, abordam isoladamente as representações gráficas dos níveis em que a organização se encontra, em relação ao alinhamento estratégico do PMO com a estrutura permanente e ao investimento na equipe de projetos.

O baixo nível de alinhamento estratégico é representado pela dissociação plena entre o PMO e a organização permanente, o nível intermediário consiste na interseção entre as diretrizes estratégicas das duas estruturas e o mais elevado é desenhado pelo elemento representativo do PMO contido integralmente na estrutura organizacional, ilustrando o alinhamento estratégico máximo.

Quanto aos níveis de investimento na equipe, a organização se enquadrará no quadrante de mais baixo nível quando não investir em capital humano e de mais alto nível quando realizar o aprendizado organizacional. Ela pode apresentar níveis intermediários se treinar e capacitar a equipe continuamente e realizar a gestão do conhecimento.

A partir da interposição das duas matrizes e da devida identificação da situação real da organização, tem-se o resultado apresentado pela matriz abaixo, Figura 21.

Impacto do PMO no desempenho da organização  
a partir do alinhamento estratégico e do investimento na equipe

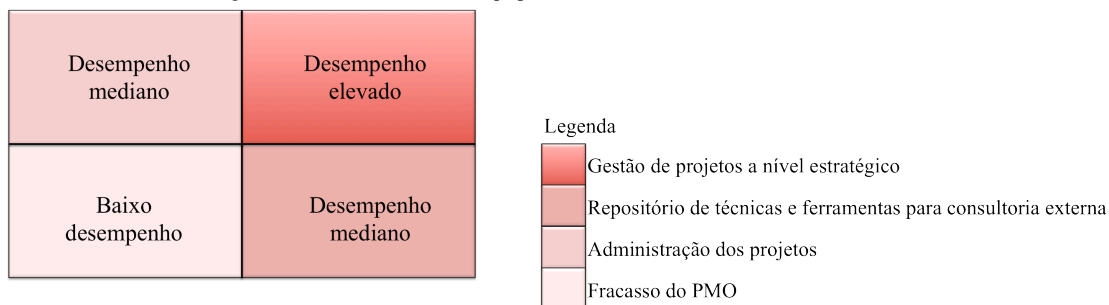


Figura 21: resultados dos quadrantes da matriz de desempenho

Assim, situada no quadrante superior à direita, a organização possivelmente terá desempenho elevado na gestão de projetos, sendo o PMO responsável pelo impacto positivo gerado, consequente da gestão de projetos em nível estratégico. No quadrante inferior, também à direita, o desempenho é considerado mediano, pois, como falta alinhamento estratégico, o resultado da ação do PMO consiste na criação de um repositório de técnicas e ferramentas para a gestão de projetos, aplicáveis apenas para a consultoria externa.

Nos quadrantes à esquerda, a organização obtém desempenho mediano se localizada no bloco superior. Contudo, devido ao baixo investimento na equipe, é possível administrar os projetos, mas sem empregar as melhores práticas que proporcionam sucesso na execução deles. Por último, a instituição que se encontra no quadrante inferior terá nulas ou poucas chances de obter sucesso na gestão de projetos, tornando desnecessária e injustificável a existência do PMO.

- à incorporação da atividade de captação de recursos no planejamento e do processo licitatório na execução do projeto do setor público:

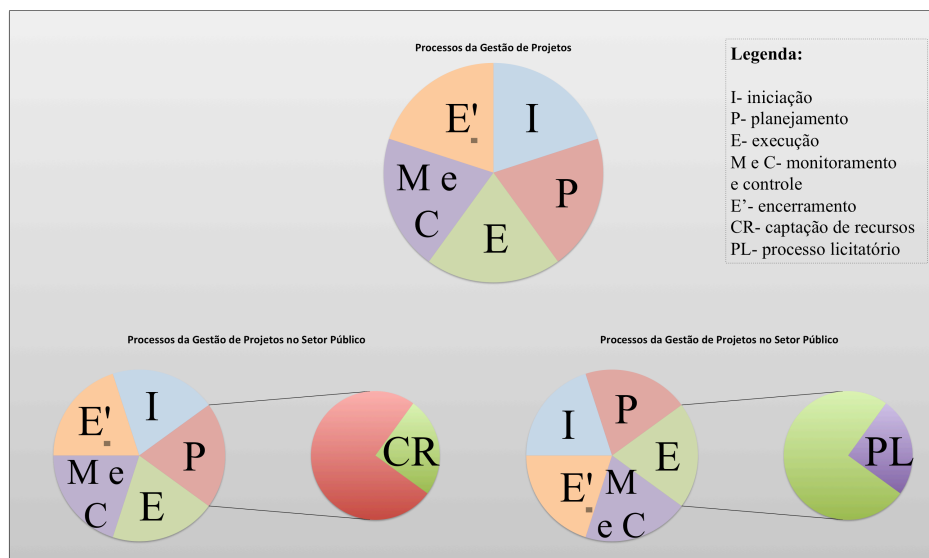


Figura 22: processo da gestão de projetos e as particularidades do setor público

As análises apresentadas pela experiência vivenciada pelo EGP-UFJF mostram que os projetos do setor público passam por atividades específicas durante seu desenvolvimento, com destaque para a captação de recursos e os processos licitatórios. A atividade de captação de recursos ocorre concomitantemente ao planejamento do projeto e por isso foi representado na Figura 22 como parte integrante do planejamento - o sucesso dessa captação muitas vezes determinará o início ou não da execução do projeto. Já o processo licitatório (PL) ocorre no momento da execução (E), para o qual se precisa estimar custo e prazo, a fim de efetivar a sua concretização sem estouros no projeto.

- à apresentação de uma nova leitura das dimensões de Shenhar and Dvir (2010) com aplicação na organização pública:

O Quadro 21 apresenta as dimensões e submedidas aplicáveis a gestão pública.

Dimensões	eficiência do projeto	impacto no público-alvo	impacto na equipe	sucesso institucional	preparação para o futuro
Submedidas	Cumprir o cronograma	Cumprir os requisitos e especificações	Promover a satisfação da equipe	Captar recursos	Promover o crescimento e fortalecimento da instituição como um todo
	Cumprir com o orçamento	Gerar benefício para o grupo ou sociedade	Elevar a moral da equipe	Investir na sociedade	Promover o reconhecimento da importância institucional por



					parte da sociedade
	Cumprir o escopo	Obter extensão de uso	Desenvolver novas habilidades	Aumentar a demanda de outros grupos sociais por novos projetos	Fortalecer o posicionamento institucional
	Gerar resultado	Gerar satisfação e lealdade do público-alvo	Promover o crescimento dos membros da equipe	Intensificar a visibilidade na imprensa	Melhorar a infraestrutura
				Melhorar a qualidade da prestação do serviço público	Gerar novas tecnologias
				Promover o crescimento e fortalecimento de órgãos ou setores da instituição	Aumentar a demanda pela atividade-fim da instituição
					Conquistar novos títulos e premiações

Quadro 21: nova leitura das dimensões apresentadas por Shenhar and Dvir (2010).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O exercício da pesquisa acadêmica promove a reflexão do conteúdo literário e, somada a sua aplicação prática, leva o pesquisador a obter novas descobertas, possibilitando a construção do conhecimento científico. A conclusão do presente trabalho aborda os aspectos mais relevantes da pesquisa, as contribuições proporcionadas para a literatura e para a prática organizacional, bem como as limitações encontradas e as sugestões para novos estudos sobre a linha do gerenciamento de projetos.

Para responder à questão de pesquisa apresentada: “Como a implantação de um PMO impacta o desempenho organizacional da organização pública?” foi necessário grande envolvimento com a literatura que contempla a gestão de projetos, os PMOs, as organizações públicas, a estratégia e o desempenho organizacional, além da identificação de uma organização que não só permitisse o desenvolvimento da pesquisa em uma das linhas temáticas de interesse dos pesquisadores, mas que também possibilitasse a intervenção no contexto organizacional e o controle dos acontecimentos, critério de destaque e também considerado um dos diferenciais da presente dissertação.

Chegar à resposta do problema de pesquisa exigiu o entendimento e a apresentação sobre como ocorre o processo de implantação do PMO nas organizações públicas, sobre o alinhamento estratégico entre as duas estruturas, sobre as particularidades dos projetos e as características e atribuições do PMO também nas organizações públicas, para, enfim, avaliar o impacto da sua implantação no desempenho da organização.

Todo o referencial estudado foi então correlacionado com a ação de implantação do EGP-UFJF, uma iniciativa pioneira entre as instituições federais de ensino superior, que trouxe resultados expressivos para a organização e para a academia. Os resultados indicam que há algumas evidências encontradas corroborando os pontos de vista dos autores estudados e, em outras questões, os resultados mostram-se diferentes dos preconizados por eles.

A implantação do EGP-UFJF permite a sugestão de um novo fluxograma para a implantação de escritórios de projetos, baseado na experiência da administração pública, além da apresentação de uma estrutura-base para o projeto de implantação do PMO, composta de seis

etapas. O fluxograma foi dividido em cinco raias, ou grupos de atividades, nas quais estão representadas as ações necessárias para a efetivação da implantação. O fluxograma contempla o macroprocesso para a implantação, de forma que ele pode ser utilizado como referência por outras organizações. Tal desenho foi considerado o ideal para a organização em questão e, embora o projeto tenha incorrido em atrasos de cronograma, viabilizou a implantação com sucesso, até o momento.

Vale ressaltar que a implantação do EGP-UFJF corrobora a teoria apresentada, na medida em que: originou de uma decisão institucional (Abe & Carvalho, 2005) e foi resultado de um projeto específico, embasado pelos objetivos e necessidades da organização permanente (Valeriano, 2005), e de um processo de identificação dos motivadores e dos fundamentos da sua existência, seguido da elaboração do seu planejamento estratégico e da definição das métricas para avaliação do desempenho (Desouza & Evaristo, 2006). Além disso, as resistências e os conflitos de poder percebidos a partir dos entraves políticos apresentados por membros ou setores da instituição assumiram as dimensões previstas por Andersen, Henriksen and Aarseth (2007); Martins *et al.* (2005); Olateju *et al.* (2011); PMI *Chapters* (2011); Schelp (2003); Telles & Costa (2007).

Contudo, contrapondo as evidências encontradas por Englund, Grahnan and Dinsmore (2003); Spelta e Albertini (2010), o investimento inicial em recursos humanos e financeiros e o custo fixo criado não foram considerados pelos gestores e autoridades da instituição como um aspecto negativo.

Sobre o alinhamento estratégico defendido por Anselmo e Maximiano (2003); Aubry *et al.* (2010); Carvalho e Rabechini (2005); Desouza e Evaristo (2006); Hill (2004); Kerzner (2002); Schelp (2003), o EGP-UFJF somou para a literatura mais uma ação na qual esse alinhamento com a organização permanente esteve incisivamente presente, proporcionando apoio da alta gestão e o sucesso da consolidação da nova estrutura. A missão do EGP integra parte da missão da universidade e contribui decisivamente para o seu alcance, bem como para a existência do próprio Escritório.

O alinhamento e o investimento na equipe consistiram nos dois fatores críticos de sucesso da implantação do EGP-UFJF, responsáveis pelos principais resultados proporcionados à organização. Tal conclusão deu origem à matriz de avaliação do impacto no desempenho da

organização a partir da relação entre alinhamento estratégico e investimento em capital humano, grande contribuição da pesquisa.

Conforme revisado no referencial teórico, os PMO possuem características e atribuições, das quais o estabelecimento de um conjunto de normas e regras para a gestão de projetos (Andersen *et al.*, 2007; Dai & Wells, 2004; Hobbs & Aubry, 2007; Valeriano, 2005), o investimento na equipe (Hobbs & Aubry, 2007; Valeriano, 2005), a atenção às lições aprendidas (Dai & Wells, 2004); Valeriano, 2005) e a promoção da inovação merecem especial destaque (Hobbs e Aubry, 2007; Aubry *et al.*, 2010).

Difícilmente um PMO será capaz de sustentar a própria existência se não documentar e apresentar claramente as razões pelas quais foi implantado e se não investir continuamente na equipe. Esse investimento se refere ao oferecimento de treinamentos e capacitações para o desenvolvimento de novas habilidades, promoção de novos conhecimentos e atualização quanto à metodologia utilizada, além da realização da gestão do conhecimento e da promoção do aprendizado organizacional.

Mesmo investindo em seu capital humano, as dificuldades encontradas no que se refere à equipe, por meio da experiência do EGP-UFJF, trouxe mais um alerta para a administração pública. A contratação de pessoal para esse tipo de iniciativa, visto que a instituição não possui efetivos direcionados para a demanda, constitui um dos maiores desafios do PMO na organização. No caso específico da UFJF, foi considerado o principal dificultador.

Como segundo ponto de destaque entre os desafios do PMO na organização pública, discute-se a efetividade da comunicação entre os membros da equipe e também com o público externo. Aubry *et al.* (2010) incorporaram junto às atribuições do PMO a atividade de desenvolver habilidades de comunicação entre os membros da equipe e demais envolvidos com o projeto. E, a partir da análise dos relacionamentos, dos canais de comunicação e do processo de troca de informações ocorridos no EGP, percebe-se que essas habilidade vão além do contato constante entre os pares e de uma comunicação corriqueiramente clara. É preciso formalizar quais são os emissores e receptores para cada tipo de mensagem, os canais utilizados caso a caso e a mensagem mais eficaz para cada público. Trata-se de um trabalho complexo, possivelmente bem elaborado a partir de uma vivência longínqua do PMO, ou seja, uma atividade que poderá ser melhor desempenhada à medida que se obtém maturidade na gestão dos projetos.

Segundo a literatura, uma das maiores lacunas da gestão de projetos no setor público está na criação de soluções para o que se categorizou por particularidades dos projetos no setor público. Contornar a burocracia (Ahsan, 2012), prevenir grandes interferências do ciclo eleitoral (PMI, 2006) e satisfazer a rigorosa prestação de contas (Nascimento *et al.*, 2011) consistem nos pontos que exigem maior *expertise* do gerente de projetos da administração pública. Analisando esses fatores, propõe-se a incorporação do processo licitatório no ciclo de vida do projeto, assim como seus custos e prazos nas estimativas do projeto. Devido à inflexibilidade de gerar reservas de contingência e de transferir recursos de uma ação para a outra, aconselha-se também especial atenção do gerente de projetos nas estimativas de custo e prazo em qualquer tipo de projeto.

Como potencial solução para a perenidade do PMO no setor público e dos projetos por ele propostos, tem-se como sugestão cabível, pelo menos no que tange às IPES, a formalização do escritório de projetos por meio da sua aprovação no Conselho Superior. De toda forma, a dinamicidade do fluxo de atividades e de projetos irá variar de gestor para gestor e provavelmente terá seu ritmo desacelerado ou até mesmo paralisado nos anos nos quais ocorrem as eleições, sejam internas ou externas.

Além das considerações já apontadas, uma grande contribuição da presente pesquisa consiste na leitura adaptada das dimensões e submedidas estruturadas por Shenhar and Dvir (2010), de forma a permitir sua aplicabilidade nas organizações públicas, atuantes em qualquer ramo. Especificamente em relação às instituições de ensino superior, sugere-se a utilização da ferramenta desenvolvida pelo próprio Ministério da Educação para a avaliação do impacto da nova estrutura no desempenho avaliado pelo referido Ministério.

A partir da utilização dessas duas ferramentas e dos seus respectivos indicadores e submedidas, foi possível medir e afirmar, consistentemente, que o PMO impacta o desempenho da organização pública. O EGP-UFJF, mesmo com recém processo de implantação iniciado, já apresenta impacto, mesmo em nível reduzido, de 49%, em relação às dimensões de sucesso em projetos desenvolvidas por Shenhar and Dvir (2010), isso se considerados os resultados concretos já alcançados pelo EGP. Se a análise for ampliada para as expectativas futuras de atendimento às submedidas, a pontuação sobe para 64, numa escala de 100 pontos.

A outra análise comprobatória obtida pela comparação entre as ações do EGP-UFJF e as métricas de desempenho do MEC demonstram que o Escritório tem um impacto de 52,5%, ou seja, promove resultados capazes de influenciar de forma significativa as dimensões avaliadas.

Verificando as expectativas futuras, ele potencialmente contemplará outros 37,5%, que se referem a atender mais 3 dimensões na íntegra e duas parcialmente.

O resultado apontado pelas duas ferramentas utilizadas é satisfatório, uma vez que o EGP contempla apenas parte da missão institucional, mas com resultados potencialmente influenciáveis quase na totalidade dos aspectos essenciais para uma instituição de ensino superior.

Dessa forma, a partir de toda a análise discurrida pela presente dissertação de mestrado, a resposta ao problema de pesquisa é clara: a implantação do PMO em uma organização pública impacta o desempenho organizacional através do alcance de suas diretrizes estratégicas, conferindo à organização permanente eficiência na gestão de projetos, impacto positivo no público-alvo, desenvolvimento de novas competências da equipe, sucesso institucional e preparação para o futuro.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Cientes de que a base para generalizações na pesquisa-ação é pequena, situacional e limitada pelo contexto (Vergara, 2012), destaca-se a restrição quanto ao universo pesquisado, uma vez considerada uma única unidade analisada. Torna-se necessário esclarecer que devido à profundidade do estudo exigida pela prática da pesquisa-ação e ao tempo destinado para o trabalho, limitado em 24 meses, dificilmente se obteria sucesso analisando mais de uma organização. Mesmo com a impossibilidade quanto à generalização, o caso apresentado consta como um exemplo de experiência que pode ser utilizado como referência para outras instituições públicas e também como fonte para novas pesquisas acadêmicas.

Outra limitação do estudo está relacionada à incapacidade também temporal, além do limitador físico, para a exploração de outros temas que trariam grande contribuição para as análises abordadas. Dois potenciais conteúdos contemplariam os níveis de maturidade dos escritórios de gerenciamento de projetos e a análise legal aprofundada dos aspectos que limitam a ação da organização pública, ambos não escolhidos como foco para este trabalho.

## 5.2 SUGESTÕES PARA PRÓXIMOS TRABALHOS

Seguindo, então, as próprias limitações do presente estudo, sugere-se que próximos trabalhos analisem os impactos do PMO nas organizações a luz do nível de maturidade do escritório de gerenciamento de projetos. Acredita-se que, quanto maior o nível de maturidade, maior será o impacto, visto que os resultados apontados para o EGP-UFJF a longo prazo são maiores do que aqueles averiguados até o momento.

Fazer também uma relação do nível de alinhamento estratégico entre o PMO e a organização permanente e do sucesso obtido pela estrutura pode representar outra contribuição grandiosa para a literatura e para a prática organizacional. Sabe-se que o alinhamento é importante e primordial para o sucesso, mas quais resultados o PMO promove, se alinhado em diferentes níveis à organização, pode ser uma interessante pergunta a se responder.

Como terceira e última sugestão, propõe-se novo estudo a partir da mesma unidade analisada com o objetivo de contrastar resultados futuros com os já apresentados, acompanhando e apresentando para a literatura a sua evolução. Consistiria em uma importante contribuição, tanto para a ciência quanto para as organizações, a verificação a longo prazo daqueles resultados obtidos pelo EGP-UFJF ainda nos níveis iniciais de maturidade.

Perceber se os primeiros impactos foram mantidos e se as expectativas apresentadas pela presente pesquisa foram alcançadas em maior ou menor grau do que o esperado direcionaria novas ações de implantação de PMOs, garantindo ou não a segurança para os gestores no desenvolvimento de uma iniciativa como a da Universidade Federal de Juiz de Fora.

## REFERÊNCIAS

- Abbasi, Y. G. & Al-Mharmah. (2000). Project Management Practice by the Public Sector in a Developing Country. *International Journal of Project Management*. 18(3), pp.105-109.
- Abe, C. K., & Carvalho, M. M. (2005). Fatores Críticos para a Implementação do Escritório de Projetos : um estudo de caso. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 1*(3).
- Ahsan, K. (2012). Determinants of the Performance of Public Sector Development Projects. *International Journal of Management*, 29(1), 77–91.
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of Project Management Office Establishment : *Journal of Management in Engineering*, (April), 97–104.
- Anselmo, J. L. & Maximiano, A. C. A. (2003). Escritório de Gerenciamento de Projetos: um estudo de caso. Congresso Ibero-Americano de Gerência De Projetos. Rio de Janeiro: Project Management Institute. Dispo- nível em: <<http://www.pmisp.org.br/congresso/>>. Acesso em: 3 maio 2005.
- Aubry, M., & Hobbs, B. (2008). The Project Management Office ( PMO ): A Quest for Understanding.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A New Framework for Understanding Organisational Project Management Through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336. doi:10.1016/j.ijproman.2007.01.004
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2009). The Contribution of the Project Management Office to Organisational Performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 141–148. doi:10.1108/17538370910930563
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project Management Offices in Transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766–778. doi:10.1016/j.ijproman.2010.05.006
- Arnaboldi M., Azzone G., & Savoldelli A. (2004). Managing Public Sector Project: the case of the Italian Treasury Ministry. *International Journal of Project management*. 22(3), pp213-223.
- Artto, K., Kujala, J., Diertrich, P. & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*. 26, 4–12.
- Bate, P. (2000). Introducing the Three Steps of Action Research : A Tool for Complex Times and Situations. *Social Policy & Administration*, 34(4), 478–493.
- Barrette, Jacques & Bérard, Jocelyn. (2000). Gestion de la performance: lier la stratégie aux opéra- tions. *Gestion, Hiver*. p. 12-9.
- Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 11/02/2013.



- Brasil (1993). Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da União, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 07 set. 2012.
- Brasil (1996). Lei Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. Diário Oficial da União. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 11/02/2013.
- Carvalho, D. L. & Barroca, L. E. C. (2006). Políticas Públicas para TIC e Estratégia de Governo Eletrônico: um caminho para a gestão pública orientada a resultados. Portal da Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado de Alagoas, Maceió.
- Carvalho, M. M.; Rabechini Jr., R. (2005). Construindo competências em gerenciamento de projetos: teoria e casos. Editora Atlas (no prelo), 2005.
- Carvalho, M. M. & Rabechini JR, R (2009). Construindo competências em gerenciamento de projetos: teoria e casos. Editora Atlas.
- Certo, S. C. (2010). Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias. Tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Crawford, K. (2001). The strategic project office, a guide to organizational performance. Center for Business Practices, New York.
- Crawford, J. K. (2002). The Strategic Project Office. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Cronholm, S., & Goldkuhl, G. (2003). Understanding the practices of action research. *2nd European Conference on Research Methods in Business and Management*, 20–21.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An Exploration of Project Management Office Features and Their Relationship to Project Performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523–532. doi:10.1016/j.ijproman.2004.04.001.
- Davies, A.; Hobday, M. (2005). The Business os Project: managing innovation in complex products and systems. New York: Cambrige University Press.
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project Management Offices: A Case of Knowledge-Based Archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414–423. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002
- Desta, S., Root, D., & Diedirichs, C. J. (1992). The Practice of Project Management Office (PMO) Concept Within The German Architect, Engineer, Contractor (AEC) Sector. *Office*.
- Dinsmore, P.C. (1999). Winning in Business with Enterprise Project Management. AMACOM, New York.
- Dinsmore, P. C. (2003). Transformando Estratégias Empresariais em Resultados. Rio de Janeiro: Quality-mark.
- Engle, P. (2005). The Project Management Office. *Industrial Engineer*, 20.

- Englund, R. L., Graham, R. J., & Dinsmore, P. C. (2003). *Creating the Project Office – A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Evaristo, J.R.; Vam Fenema, P. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*. 17 (5), 275-281.
- Falconer, D.J., Hodgett, R.A. (1999). The relationship between participation in information systems planning and development and the achievement of performance criteria in Australian commercial organisations that plan strategically for information systems. *10th Australasian Conference on Information Systems*. Wellington, New Zealand.
- Grundy, T. & Brown, L. (2002). *Strategic Project Management: creating organizational breakthroughs*. London, Thomson Learning.
- Guerrero, O. (1999). *Del Estado gerencial al Estado cívico*. México, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Hatcher, M. E. (2008). Asset Evaluation and Selecton Using the Analytic Herarchy Process. *Journal of Business*, v. 8, n. 3, p. 118-125.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multiphase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74– 86.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2008). An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management. *Project Management Journal*. doi:10.1002/pmj
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems?. *Research Policy*. 29, 871—893.
- Hill, G. M. (2004). Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. *Information Systems Management*, 21(4), 45–51. doi:10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84187.6
- Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building Value Through Sustainable Project Management Offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55–72. doi:10.1002/pmj
- Jamieson, A. & Morris, P. (2005). Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*. v.36, n.4, p.5-18.
- Jorge, M. F., Jorge, M. J., Carvalho, F. A. de, Russo, M., Sá, N. O. de, & Horta, R. A. M. (2009). Gestão do Desempenho de Organizações Públicas: um estudo empírico sobre bibliotecas universitárias em uma IFES no Rio de Janeiro. *XXXIII Encontro da ANPAD*.
- Kaliba, C., Muya, M., & Mumba, K. (2009). Cost escalation and schedule delays in road construction projects in Zambia. *International Journal of Project Management*. 27, 522-531.
- Kwak, Y.H. & Anbari, F.T., 2009. Analyzing project management research: perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management* 27, 435–446.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.

- Kerzner, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (Copyright, Ed.) (8th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2006). *Project management best practices: Achieving global excellence*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 10 ed. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced Portfolio Management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale, Fla.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lei no 3.858, de 23 de dezembro de 1960 (1960). Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências. Brasília (1960). Recuperado em 26 de fevereiro, 2013, de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3858-23-dezembro-1960-354438-normaatualizada-pl.pdf>
- Litke, H. D. (1995). *Project-management: methoden, techniken, verhaltensweisen*. München; Wien: Carl Hansen.
- Lofstrom, M. (2010). Inter-organizational Collaboration Projects in the Public Sector : a balance between integration and demarcation, (December 2009), 136–155. doi:10.1002/hpm
- Maksimović, J. (2010). Historical Development of Action Research in Social Sciences. *Facta Universitatis*, 9(1), 119–124.
- Mansur, R. (2007). *Implementando um Escritório de Projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Matus, C. (1994). *El sistema Altadir de monitoreo*. Caracas, Fundación Altadir.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2010). *Metodologia Científica*. 5ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 269-287.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7ed. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 48-133.
- Martins, A. P., Martins, M. R., Pereira, M. M. M., & Martins, V. A. (2005). Implantação e Consolidação de Escritório de Gerenciamento de Projetos : um estudo de caso. *Management*, 15(3), 404–415.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meirelles, H. L. (1993). *Direito Administrativo Brasileiro*. 14. ed. São Paulo, RT.

- Michel, M. H. (2009). Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 34-49.
- Nascimento, T. C. *et al.* (2011). Fatores que Contribuem para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: O Caso de um Governo Estadual. In: Anais XXXV Encontro ANPAD. Rio de Janeiro: [s.n.]. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=13562](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=13562). Acesso em: 01/06/2012.
- Olateju, O. I., Abdul-Azeez, I. A., & Alamutu, S. A. (2011). Project Management Practice in Nigerian Public Sector – an Empirical Study. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), 1–8.
- Padovani, M. (2007) Apoio à Decisão na Seleção do Portfólio de Projetos: uma abordagem híbrida usando os métodos AHP e programação inteira. *Portfolio The Magazine Of The Fine Arts*.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2009). Alinhamento entre Estrutura Organizacional de Projetos e Estratégia de Manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. *Gestão e Produção*, 16(2), 301–312.
- Pinto, A. M. A., & Silva, W. da S. e. (2009). A Utilização de Escritórios de Gerenciamento de Projetos na Gestão da Administração Pública. Um Estudo de Caso: Governo do Estado do Rio de Janeiro. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 29: A experiência dos escritórios de projetos.
- Pollit, C. (1993). Que es calidad de los servicios públicos. In: Kliksberg, Bernardo (org.). Pobreza: un tema impostergable - nuevas respuestas a nivel mundial. México, Fondo de Cultura Económica.
- Pollit, C. & Bouckaert, G. (1995). Defining quality. In: Pollit, Christopher & Bouckaert, Geert (eds.). Quality improvement in European public services. London, Sage, 3-19.
- Project Management Institute. (2006). Government Extension to the PMBOK. 3. ed. Pennsylvania: Newtown Square.
- Project Management Institute. (2008). Project Management Body of Knowledge. 4. ed. Pennsylvania: Newtown Square.
- Portal Brasil (2010). Presidência da República. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/estado-brasileiro/sistema-politico>>. Acesso em: 11/02/2013.
- Portaria nº 1.105, de 28 de setembro de 1998. Dispõe sobre o estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora. Recuperado em 13 janeiro, 2013, de [www.ufjf.br](http://www.ufjf.br).
- Rad, P.F. & Levin, G. (2002) The Advanced Project Management Office: a comprehensive look as function and implementation. St Luice Press.
- Rago, W. V. (1994). Adapting total quality management (TQM) to government: another point of view. *Public Administrative Review*, 54(1):61-4.
- Rocheleau, B. (2000). Prescriptions for public-sector information management: a review, analysis and critique. *American Review of Public Administration*. pp. 414–435.

- Rosa, M. O. (2008). Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas. *IV Seminário de Gerenciamento de Projetos do Espírito Santo*, 1–16.
- Saaty, T. L. (1994). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. *Interfaces*, v. 24, n. 6, p. 19-43.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Schelp, M. X. (2003). Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos: estudo de caso em uma empresa do setor de autopeças. *Congresso Ibero-Americano de Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro: Project Management Institute. Disponível em: <<http://www.pmis.org.br/congresso/>>. Acesso em: 3 maio 2005.
- Shenhar, A. J.; Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shenhar, A.; Dvir, D. (2010). *Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. 1 ed. São Paulo: M. Books.
- Silva, A. L. D. da. (2004). *Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas Brasileiras com Enfoque Especial no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Silveira, M. C. D.; Oliveira, K. P. D. (2008). Gerenciamento de projetos no Estado de Minas Gerais: a Adequação do PMBOK aos Projetos estruturadores. In: *Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Rio de Janeiro: [s.n.].
- Souza, D. L. de. (2010). Planejamento Estratégico em Organizações Públicas: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do balanced scorecard e de cenários prospectivos. *Universidade Gama Filho*.
- Spelta, A. G., & Albertini, A. L. (2010). Um Modelo Conceitual da Decisão de Criação de Escritório de Projetos na Área de TI. *Management*, 142–167.
- Telles, M. H. da C., & Costa, S. R. R. da. (2007). Escritório de Projetos de Pesquisa. *Gestão da Produção, Operação e Sistemas*, 2(Ano 2, jan-abr/07), p. 113–124.
- Thiollent, M. (1998). *Metodologia da pesquisa-ação*. 4 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados.
- Thorn, M. B. (2003). Over Troubled Water: implementation of a program management office. *SAM Advanced Management Journal*. 48-59.
- Turner, J. (2009). *Projects for Delivering Beneficial Change: the hand book of project-based management*. McGraw-Hill, Third Edition.
- Valeriano, D. (2005). *Moderno Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Prentice Hall, pp. 75-106.

Vegara, S. C. (2012). Métodos de Pesquisa em Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas,190-202.

White, D. & Fortune, J. (2002). Current practice in project management – an empirical study. *International Journal of Project Management*. 20(6), pp.1-11.

Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is Strategy Being Implemented Through Projects? Contrary Evidence from a Leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*. doi:10.1016/j.ijproman.2012.03.003

## APÊNDICE A – DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO UTILIZADAS PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Dimensão Avaliada	Ação	Conceito referencial mínimo de qualidade:
<b>1- A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional</b>	1.1. Implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos.	Quando as propostas constantes do PDI estão sendo adequadamente implementadas com as funções, os órgãos e os sistemas de administração/gestão adequados ao funcionamento dos cursos e das demais ações existentes e à efetiva implantação das ações e dos cursos previstos.
	1.2. Articulação entre o PDI e os processos de avaliação institucional (autoavaliação e avaliações externas).	Quando os resultados da autoavaliação e das avaliações externas são adequadamente utilizados como subsídios para a revisão permanente do PDI e constata-se a existência de ações acadêmicas e administrativas consequentes dos processos avaliativos.
<b>2 - A política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.</b>	2.1. Coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais.	Quando as políticas de ensino, pesquisa e extensão praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.
	2.2. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização.	Quando as atividades realizadas nos cursos de graduação e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, garantem os referenciais mínimos de qualidade desses cursos.
	2.3. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade à distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à	Quando as atividades realizadas nos cursos de graduação e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade à distância garantem os referenciais mínimos de qualidade desses cursos.

	distância).	
	2.4. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação ( <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> ), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização (igual forma para faculdades, universidades e centros universitários).	Quando as atividades realizadas nos cursos de pós-graduação ( <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> ), na modalidade presencial, resultam de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade, observam rigorosos critérios de qualidade e estão adequadamente implantadas e acompanhadas; além disso, a Instituição de Ensino Superior (IES) possui pelo menos 04 (quatro) programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , todos recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), havendo, dentre estes, no mínimo, um curso de doutorado.
	2.5. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> , na modalidade à distância, e suas formas de operacionalização (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à distância).	Quando as atividades realizadas na pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> , na modalidade à distância, observam os referenciais de qualidade desses cursos, resultam de diretrizes de ações, são acessíveis ao conhecimento da comunidade e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.
	2.6. Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização.	Quando as atividades de pesquisa e de iniciação científica resultam de diretrizes de ações e estão adequadamente implantadas e acompanhadas, com participação de número significativo de professores e estudantes.
	2.7. Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase na formação inicial e continuada e na relevância social.	Quando as atividades de extensão resultam de diretrizes de ações adequadamente implantadas e acompanhadas; além disso, verifica-se a sua relevância acadêmica, científica e social no entorno institucional e a sua vinculação com a formação acadêmica do aluno.
<b>3- A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.</b>	3.1. Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.	Quando as ações de responsabilidade social praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.
	3.2. Relações da IES com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho.	Quando as relações da IES com os setores da sociedade resultam de diretrizes institucionais e estão adequadamente implantadas e acompanhadas, incluindo ações para o desenvolvimento socioeconômico e educacional da região.
	3.3. Relações da IES com a sociedade: inclusão social.	Quando as ações da IES com vistas à inclusão social resultam de diretrizes institucionais e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.



	3.4. Relações da IES com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.	Quando as ações da IES com vistas à defesa do meio ambiente, do patrimônio cultural e da produção artística resultam de diretrizes institucionais e estão adequadamente implantadas e acompanhadas.
<b>4 - A comunicação com a sociedade.</b>	4.1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.	Quando as ações de comunicação com a sociedade praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.
	4.2. Comunicação interna e externa.	Quando os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam adequadamente, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES.
	4.3. Ouvidoria.	Quando a ouvidoria está implantada, funciona segundo padrões de qualidade claramente estabelecidos, dispõe de pessoal e infraestrutura adequados e os seus registros e observações são efetivamente levados em consideração pelas instâncias acadêmicas e administrativas.
<b>5 - As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.</b>	5.1. Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos oficiais.	Quando as políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e as condições de trabalho praticadas pelas IES estão coerentes com o PDI.
	5.2. Formação do corpo docente.	Universidades e Centros Universitários: Quando o corpo docente da IES tem experiência profissional e acadêmica adequadas às políticas constantes nos documentos oficiais da IES e 100% têm formação mínima em nível de pós-graduação <i>lato sensu</i> ; desses, 70% possuem formação mínima em nível de pós-graduação <i>stricto sensu</i> e pelo menos 20% possuem o título de doutor. Faculdades: quando todo o corpo docente tem, no mínimo, formação de pós-graduação <i>lato sensu</i> e experiência profissional e acadêmica adequadas às políticas constantes nos documentos oficiais da IES.
	5.3. Condições institucionais para os docentes.	Universidades: quando as políticas de capacitação e de acompanhamento do trabalho docente estão implementadas. Além disso, o Plano de Carreira Docente está implementado e difundido na comunidade acadêmica, estando a IES em consonância com a legislação vigente no que se refere a regime de trabalho, ou seja, um terço do corpo docente em regime de tempo integral (Lei 9.394/1996 – Art. 52).

	5.4. Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo.	Quando o perfil (formação e experiência) e as políticas de capacitação do corpo técnico-administrativo estão adequados às políticas constantes dos documentos oficiais da IES. Além disso, o Plano de Cargos e Salários, homologado por órgão do Ministério do Trabalho e Emprego, está implementado e difundido.
	5.5. Formação do corpo de tutores presenciais e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade de educação à distância – EAD).	Quando o corpo de tutores presenciais tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.
	5.6. Formação do corpo de tutores à distância e suas condições institucionais (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à distância – EAD).	Quando o corpo de tutores à distância tem, no mínimo, graduação na área objeto da tutoria e as políticas para a sua capacitação estão implementadas e acompanhadas.
<b>6: Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e a representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.</b>	6.1. Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais.	Quando a organização e a gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios estão coerentes com o PDI.
	6.2. Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos a distância, quando for o caso).	Quando a gestão institucional se pauta em princípios de qualidade e resulta de diretrizes de ações.
	6.3. Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores.	Quando o funcionamento e a representatividade dos Conselhos Superiores cumprem os dispositivos regimentais e estatutários.
	6.4. Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso.	Quando o funcionamento e a representatividade nos colegiados de curso, ou equivalentes, cumprem os dispositivos regimentais e estatutários.
<b>7: Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.</b>	7.1. Coerência infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais.	Quando a infraestrutura física da IES, especialmente a de ensino e pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, está coerente com a especificada no PDI.
	7.2. Instalações gerais	Quando há instalações gerais para o ensino, para a pesquisa (quando for o caso), para a prática de

		esportes, atividades culturais e de lazer, espaços de convivência e para laboratórios didáticos e de pesquisa em quantidade e qualidade adequadas.
	7.3. Instalações gerais nos polos para educação à distância (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à distância – EAD).	Quando há, nos polos para educação à distância, instalações gerais para o ensino e para a pesquisa (quando for o caso), incluindo laboratórios em quantidade e qualidade adequadas.
	7.4. Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico.	Quando podem ser verificadas ações adequadas de atualização e ampliação do acervo bibliográfico e dos serviços da(s) biblioteca(s).
	7.5. Bibliotecas dos polos para educação à distância: acervo, serviços e espaço físico (indicador exclusivo para IES credenciada para modalidade à distância – EAD).	Quando podem ser verificadas ações adequadas de atualização e ampliação do acervo bibliográfico e dos serviços da(s) biblioteca(s).
<b>8 - Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.</b>	8.1. Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais.	Quando o planejamento e a avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional da IES estão coerentes com o especificado no PDI.
	8.2. Autoavaliação institucional.	Quando a Comissão Própria de Avaliação está implantada e funciona adequadamente, há efetiva participação da comunidade interna (professores, estudantes e técnico-administrativos) e externa nos processos de autoavaliação institucional e há divulgação das análises e dos resultados das avaliações, estando as informações correspondentes acessíveis à comunidade acadêmica.
	8.3. Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações.	Quando a IES implementa adequadamente ações acadêmico-administrativas baseadas nos resultados da autoavaliação e das avaliações externas.
<b>9 - Políticas de atendimento aos discentes.</b>	9.1. Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.	Quando as políticas de atendimento aos discentes da IES estão coerentes com as especificadas no PDI.
	9.2. Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos.	Quando os programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes, de realização de atividades científicas, técnicas, esportivas e culturais e de divulgação da sua produção estão implantados e adequados.
	9.3. Condições institucionais de	Quando se verifica a adequação das políticas de acesso, seleção e permanência de estudantes

	atendimento ao discente.	(critérios utilizados, acompanhamento pedagógico, espaço de participação e de convivência) praticadas pela IES e há adequada relação com as políticas públicas e com o contexto social.
	9.4. Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada.	Quando existem mecanismos adequados para conhecer a opinião dos egressos sobre a formação recebida, tanto curricular quanto ética, para saber o índice de ocupação entre eles, para estabelecer relação entre a ocupação e a formação profissional recebida; além disso, a opinião dos empregadores dos egressos é utilizada para revisar o plano e os programas e existem atividades de atualização e formação continuada para os egressos.
<b>10 - Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.</b>	10.1. Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais.	Quando a sustentabilidade financeira da IES está coerente com a especificada no PDI.
	10.2 Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos.	Quando se verifica a adequação entre a proposta de desenvolvimento da IES, incluindo-se a captação de recursos e o orçamento previsto, a compatibilidade entre cursos oferecidos e as verbas e os recursos disponíveis e existe controle entre as despesas efetivas e as referentes à despesa corrente, de capital e de investimento.
	10.3. Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão.	Quando existem políticas de aquisição de equipamentos e de expansão e/ou conservação do espaço físico necessárias à adequada implementação dos programas de ensino, pesquisa e extensão.

Quadro 22: dimensões de avaliação das instituições de ensino superior

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO

### Grupo C

Impactos da Implantação do PMO no Desempenho da Organização Pública: o caso de uma instituição de ensino superior	
Roteiro para Entrevista	
Entrevistado:	Cargo: Comitê de Decisão
Entrevistadora: Kahan Monteiro de Carvalho	Mestranda - UNINOVE

1. O que motivou a implantação do EGP? Por que a decisão foi por implantá-lo?
2. O EGP mantém o alinhamento entre as suas ações e os objetivos estratégicos da organização?
3. O EGP auxilia a UFJF na implementação de sua estratégia, contribuindo para o alcance da sua missão?
4. Quais os resultados esperados dos projetos desenvolvidos pelo EGP?
5. O EGP se preocupa com o treinamento da equipe e desenvolvimento de novas competências?
6. O EGP promove o aprendizado organizacional?
7. O EGP promove a inovação?
8. O EGP realiza a gestão do conhecimento?
9. Quais os aspectos positivos da implantação do EGP?
10. Quais os aspectos negativos da implantação do EGP?
11. Quais as facilidades e dificuldades do processo de implantação do EGP?
12. O ciclo eleitoral poderá afetar os projetos do EGP, ou até mesmo sua existência?
13. Os projetos do EGP tem como objetivo demonstrar o sucesso da atual gestão?
14. De que forma a burocracia do setor público pode afetar o andamento dos projetos?
15. Você acha que hoje a sociedade cobra mais retorno do serviço público em geral?
16. Para você, existe uma tendência de mudança na forma de gestão da ADM Pública para reverter esse quadro? A GP pode ser uma boa opção para isso? Por quê?
17. O EGP impacta o desempenho institucional da UFJF? De que forma?

18. Assinale a opção mais coerente, considerando a relação entre o EGP e as dimensões de avaliação da universidade.

<b>Dimensão Avaliada</b>	<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
<b>1- A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional</b>	O EGP/ UFJF contribui para o cumprimento da missão estratégica da UFJF?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____
	O EGP/ UFJF contribui para que todas as dimensões citadas abaixo sejam atendidas de forma coerentes com o PDI?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Com quais não contribui?
<b>2 - A política para o ensino (graduação e pós-graduação), a pesquisa, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.</b>	O EGP/ UFJF contribui para que os cursos de graduação e pós graduação, sejam presenciais ou à distância, obedeçam aos referenciais mínimos de qualidade?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____ _____
<b>3- A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.</b>	O EGP/ UFJF intensifica a relação da UFJF com a sociedade; setor público, setor privado e mercado de trabalho?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____ _____
	O EGP/ UFJF auxilia a UFJF no exercício da inclusão social, da defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____ _____
<b>4 - A comunicação com a sociedade.</b>	O EGP/ UFJF contribui para que os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionem adequadamente, sejam acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitem a divulgação das ações da instituição?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____ _____

<b>5 - As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.</b>	O EGP/ UFJF contribui para a formação, capacitação e plano de carreira do corpo docente e do corpo técnico-administrativo?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____
<b>6: Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.</b>	O EGP/ UFJF contribui para a representação e autonomia dos Conselhos Superiores e dos colegiados de curso?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____
<b>7: Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.</b>	O EGP contribui instalações gerais para o ensino, a pesquisa, a prática de esportes, as atividades culturais e de lazer, os espaços de convivência, os laboratórios didáticos e bibliotecas em quantidade e qualidade adequada para o ensino presencial e à distância?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____
<b>8 - Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.</b>	O EGP contribui para a execução do processo de auto avaliação institucional, bem como para a divulgação dos resultados?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____
<b>9 - Políticas de atendimento aos discentes.</b>	O EGP contribui para o desenvolvimento acadêmico dos discentes, de realização de atividades científicas, técnicas, esportivas ou culturais, possibilitando o acesso a todos e estabelecendo uma política justa de seleção?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____
	O EGP/ UFJF contribui para o acompanhamento dos egressos e para a criação de oportunidades de formação continuada?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____
<b>10 - Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.</b>	O EGP/ UFJF contribui para a sustentabilidade financeira da instituição, por meio de políticas de captação e alocação de recursos?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____
	O EGP/ UFJF contribui para a aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão	( ) Sim ( ) Não ( ) Não, mas futuramente sim. Obs: _____

Quadro 23: relação das dimensões avaliadas pelo MEC e o EGP-UFJF

Grupo E

Impactos da Implantação do PMO no Desempenho da Organização Pública: o caso de uma instituição de ensino superior	
Roteiro para Entrevista	
Entrevistado:	Cargo: Assessor de Parcerias Estratégicas
Entrevistadora: Kahan Monteiro de Carvalho	Mestranda - UNINOVE

1. O EGP auxilia a UFJF na implementação de sua estratégia, contribuindo para o alcance da missão institucional?
2. Pensando em cada projeto isoladamente, ele também contribui para o alcance dos objetivos estratégicos?
3. O EGP promove a inovação?
4. Ele realiza a gestão do conhecimento?
5. Como o EGP estabelece relações com os professores e demais funcionários da Universidade?
6. Como é organizada a comunicação entre os membros da equipe do projeto e demais envolvidos? É eficaz?
7. Você acha que hoje a sociedade cobra mais retorno do serviço público em geral?
8. Para você, existe uma tendência de mudança na forma de gestão da ADM Pública para reverter esse quadro? A GP pode ser uma boa opção para isso? Por quê?
9. O EGP impacta o desempenho institucional da UFJF? De que forma?



## Grupo J

Impactos da Implantação do PMO no Desempenho da Organização Pública: o caso de uma instituição de ensino superior	
Roteiro para Entrevista	
Entrevistado:	Cargo: Comitê de Decisão
Entrevistadora: Kahan Monteiro de Carvalho	Mestranda - UNINOVE

1. De quais formas um recurso financeiro pode ser recebido pela Universidade para que ela execute um projeto?
2. Haverá sempre a obrigatoriedade de prestação de contas desse recurso?
3. Quais são os procedimentos que envolvem o processo licitatório?
4. Qual o tempo demandado para cada passo?
5. Quais são os recursos (humanos e financeiros) necessários para concretização do processo?
6. Em sua opinião, você acredita que hoje a sociedade cobra mais retorno do serviço público em geral?
7. Para você, existe uma tendência de mudança na forma de gestão da ADM Pública para reverter esse quadro? A gestão de projetos pode ser uma boa opção para essa mudança? Por quê?

## Grupo P

Impactos da Implantação do PMO no Desempenho da Organização Pública: o caso de uma instituição de ensino superior	
Roteiro para Entrevista	
Entrevistado:	Cargo: Gerente de Projetos
Entrevistadora: Kahan Monteiro de Carvalho	Mestranda - UNINOVE

1. O PMO mantém o alinhamento entre as suas ações e os objetivos estratégicos da UFJF?
2. O EGP auxilia a UFJF na implementação de sua estratégia, contribuindo para o alcance da sua missão?
3. Pensando em cada projeto isoladamente, ele também contribui para o alcance estratégico?
4. De que forma a burocracia da organização pública pode afetar o andamento dos projetos?
5. Nos projetos públicos o uso da reserva de contingência é menor, ou até mesmo inexistente, facilitando o estouro das estimativas de custos. A afirmativa está correta? Como resolver essa questão?
6. É norma do EGP/ UFJF armazenar as lições aprendidas?
7. Como esse armazenamento é feito? O que é feito com ele posteriormente?
8. As lições aprendidas são utilizadas para melhorias na metodologia?
9. O EGP se preocupa com o treinamento da equipe e desenvolvimento de novas competências?
10. Como são executadas as atividades de recrutamento, seleção, avaliação da equipe de projetos? Quais as facilidades e/ou dificuldades do processo?
11. Como é feito o acompanhamento dos projetos para que ele entregue os resultados esperados?
12. Como o EGP estabelece relações com os professores e demais funcionários da Universidade?
13. O EGP promove o aprendizado organizacional?
14. Como é organizada a comunicação entre os membros da equipe e demais envolvidos com o projeto? É eficaz?
15. O EGP promove a inovação?
16. O EGP realiza a gestão do conhecimento?
17. Quais os aspectos positivos da implantação do EGP?

18. Quais os aspectos negativos da implantação do EGP?
19. Você acha que hoje a sociedade cobra mais retorno do serviço público em geral?
20. Para você, existe uma tendência de mudança na forma de gestão da ADM Pública para reverter o quadro de insatisfação social com os serviços públicos? A gestão de projetos pode ser uma boa opção para isso? Por quê?
21. O EGP impacta o desempenho da UFJF? De que forma?

Grupo S

Impactos da Implantação do PMO no Desempenho da Organização Pública: o caso de uma instituição de ensino superior	
Roteiro para Entrevista	
Entrevistado:	Cargo: Analista/ Diretor
Entrevistadora: Kahan Monteiro de Carvalho	Mestranda - UNINOVE

1. O EGP mantém o alinhamento entre as suas ações e os objetivos estratégicos da UFJF?
2. O EGP auxilia a UFJF na implementação de sua estratégia, contribuindo para o alcance da sua missão?
3. Pensando em cada projeto isoladamente, ele também contribui para o alcance da estratégia
4. O EGP se preocupa com o treinamento da equipe e desenvolvimento de novas competências?
5. O EGP promove o aprendizado organizacional?
6. O EGP deve promover a inovação?
7. O EGP realiza a gestão do conhecimento?
8. Você acha que hoje a sociedade cobra mais retorno do serviço público em geral?
9. Para você, existe uma tendência de mudança na forma de gestão da ADM Pública para reverter esse quadro? A GP pode ser uma boa opção para isso? Por quê?
10. O EGP impacta o desempenho institucional da UFJF? De que forma?

Diretor de Qualidade:

11. Como o EGP promove a melhoria contínua dos processos de gestão de projetos?
12. Como o EGP mantém o contato com os demandantes de seus serviços?

Diretor de Comunicação:

13. Como o EGP mantém o contato com os demandantes de seus serviços?