

IMPACTOS DO PMO NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

RESUMO

A área de gestão de projetos cresce e a análise da contribuição de um *Project Management Office* (PMO) no desempenho de uma instituição pública de ensino superior (IPES) tem o diferencial de avaliar e mostrar resultados, incentivando a modernização da administração pública, por meio da aplicação de práticas eficazes de gerenciamento de projetos. Este trabalho traz uma experiência real de mensuração do desempenho a partir da utilização de duas ferramentas de análise que possibilitaram medir e afirmar que o PMO impacta o desempenho da organização pública. O estudo se propõe a contribuir para a redução de uma lacuna no conhecimento com relação a gestão de projetos no setor público, respondendo à questão de pesquisa: “Como o PMO pode impactar o desempenho organizacional de um instituição pública de ensino superior?” Para responder à pergunta, foi utilizada a pesquisa científica aplicada, com abordagem qualitativa, natureza exploratória e aplicado o método da pesquisa-ação. O artigo resultou na sugestão de um método de mensuração do desempenho da organização pública a partir das ações do PMO. As contribuições tangem não somente à aplicação em outros contextos organizacionais como também discutem importantes pontos abordados pela literatura acadêmica.

Palavras-chave: PMO; Estratégia; Desempenho; Organização Pública.

Kahan Elizabeth Monteiro de Carvalho¹

¹Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE. Gerente Estratégica de Projetos do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, Brasil. E-mail: kahan.monteiro@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em geral, a população nacional se relaciona de alguma forma com as organizações públicas, seja como usuária, 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 a sociedade tem gradualmente deixado de ser sujeito passivo para agir diante do poder público, cobrando respostas, como: transparência, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos, além de melhor qualidade de vida e redução das desigualdades (Pollit & Bouckaert, 1995). Dessa forma, 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). É neste contexto que a gestão de projetos no setor público torna-se uma importante ferramenta.

Sugerido por Davies e Hobday (2005), projetos são implantados para inovar e implementar estratégias corporativas. Dessa forma, os projetos surgem como resultado da gestão estratégica organizacional e afetam diretamente o desempenho institucional. Também sob a ótica de que estratégia e projetos se relacionam, 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.

Em determinadas organizações, os projetos são geridos por uma unidade distinta da organização permanente, conhecida como Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO). O PMO organiza os melhores métodos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos e conta com uma equipe especializada, contribuindo para o almejado alcance de resultados da organização permanente (Patah & Carvalho, 2009).

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). A administração pública compreende todo o aparelho do Estado, representado por um conjunto de órgãos e de pessoas pré-ordenadas à realização de serviços, que visam à satisfação das necessidades e interesses coletivos (Meirelles, 1993).

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, 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 demonstram vontade de investir na implementação de metodologias de gestão de projetos, reconhecendo a sua importância no atual contexto mercadológico.

Como 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, Young, Jordan, & O’Connor, 2012), que começou a ocorrer devido a sua aplicação bem sucedida em organizações privadas. Sabe-se, contudo, da carência de informações e de exemplos práticos de gestão de projetos apresentados pela academia no contexto do setor público, o que justifica a necessidade de estudos como este. A literatura de gerenciamento de projetos é rica em artigos 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). Além disso, é latente a necessidade de demonstrar a aplicabilidade de um modelo de gestão capaz de contribuir para a melhoria do desempenho no setor público. 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 diversos segmentos.

Diante do exposto, pretende-se com este artigo responder a questão de pesquisa – “Como um PMO pode impactar o desempenho organizacional de uma instituição pública de ensino superior?” – e alcançar o objetivo de geral de construir uma metodologia de mensuração do desempenho da organização pública a partir das ações do PMO.

Estudar a gestão de projetos na prestação dos serviços públicos torna-se tema relevante para a descoberta de novos modelos, ferramentas e técnicas específicas, possibilitando a implantação na esfera pública daquilo que a teoria traz para as organizações privadas. Para tratar do tema, estruturamos o artigo em quatro partes, além da introdução. A segunda traz a revisão da literatura sobre os temas relacionados à pesquisa. A terceira parte apresenta a descrição metodológica do estudo. Posteriormente, os resultados são apresentados e analisados. Por fim, apresenta-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PMO: Conceito e Responsabilidades

O Project Management Office é uma estrutura dinâmica criada como solução para a consolidação da área de projetos de uma organização e consequente 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).

Essa estrutura promove a consolidação de uma cultura organizacional diferenciada e a alteração na estrutura hierárquica tradicional das organizações, na qual diferentes níveis de responsabilidades conferem maior autonomia para o gerenciamento do projeto. No PMO, os gerentes de projetos, com suas equipes, são os principais responsáveis pela identificação dos recursos necessários, pela divisão dos trabalhos, pelo estabelecimento dos prazos e dos custos, entre outras definições relevantes relativas aos projetos (Andersen *et al.*, 2007). 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).

Para Hobbs e Aubry (2007), as responsabilidades do PMO envolvem: 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; e, 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 variam também de acordo com a organização a qual o escritório serve, a depender da natureza, quantidade e complexidade dos projetos.

A arte do gerenciamento de projetos envolve, além das atribuições acima listadas, 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 (Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010).

A partir dessas atribuições, o PMO é capaz de habilitar a organização a quebrar barreiras e limites, além de propor novas soluções em GP (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007). Habilita-se também a estabelecer práticas de integração, em nível estratégico e tático, criando um mecanismo eficiente para muitas organizações que operam em ambientes que exigem abordagens organizacionais flexíveis (Desta, Root, & Diedrichs, 2006).

2.2 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 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. Assim, torna-se necessário estabelecer um PMO especializado, como unidade paralela, ou seja, como órgão independente que cuidará da gestão integral dos projetos.

O PMO no setor público consiste numa organização claramente definida no tempo e no espaço, com identidade, hierarquia e racionalidade próprias. Para possuir tais especificidades, ele admite tarefas, nome, recursos, conhecimentos, capital e valores próprios, mas alinhados à organização permanente. Por fim, o PMO assume a manutenção da performance das metas e controle dos planos e objetivos dos projetos (Lofstrom, 2010).

O PMO é a estrutura que oferece suporte ao gerenciamento de projetos na administração pública (Olateju, Abdul-Azeez, & Alamutu, 2011). A gestão de projetos apresenta certas peculiaridades na esfera deste setor: os recursos são, muitas vezes, provenientes da União, com obediência às regras do Governo Federal e sujeição a auditorias do Tribunal de Contas da União (Telles & Costa, 2007); os processos licitatórios cerceiam o gerenciamento dos

recursos e exigem maior *expertise* do gerente; os projetos são também utilizados para obtenção de financiamento de algumas atividades governamentais (Nascimento, Sousa Neto, Milito, & Medeiros, 2011) e não precisam resultar em produtos que proporcionem retorno financeiro à instituição (Telles & Costa, 2007). Adicionalmente, o ciclo eleitoral exerce grande influência nos projetos, uma vez que a mudança na liderança da organização, pode afetar as diretrizes dos projetos (PMI, 2006, p. 15).

Analisados 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 estourados de orçamento foram encontrados em cerca de 15% do total de projetos analisados (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, Azzone, & Savoldelli, 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 e 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 entre o setor é consideravelmente baixa, mas, quando praticadas de forma eficiente, resulta em benefícios tangíveis em importantes aspectos, como planejamento, programação e monitoramento do tempo, custo e especificações de projetos.

2.3 Desempenho em Organizações Públicas e Projetos

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 gestão com foco nos resultados (Pinto & Silva, 2009).

Uma das principais consequências da gestão orientada a resultados, em decorrência da aplicação de 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, Jorge, Carvalho, Russo, Sá & Horta, 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 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).

No que se refere a avaliação de desempenho das instituições de ensino superior (IES), é o Ministério da Educação (MEC) quem estabelece os procedimentos. As IPES são órgãos da administração indireta denominadas 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 (Meirelles, 1993).

O MEC tem a responsabilidade de rever periodicamente os instrumentos e procedimentos de avaliação, ajustando-os sempre ao contexto específico ou a novos cenários da educação. A avaliação é um instrumento balizador da qualidade da educação superior brasileira (Ministério da Educação, n.d.) e se divide em duas modalidades, a autoavaliação e a avaliação externa.

Cada vez mais a literatura sobre gestão compreende projetos no contexto da execução da estratégia (Kwak & Anbari, 2009). 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 (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, 2010).

2.4 Sucesso em Projetos

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 (Shenhar & Dvir, 2010). Para esses autores, o conceito de sucesso em projetos é estratégico e multidimensional, conforme explicações a seguir.

- **Dimensão Eficiência do Projeto:** refere-se ao cumprimento das metas planejadas, ou seja, se o projeto foi executado dentro do cronograma, orçamento e escopo.
- **Dimensão 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.
- **Dimensão Impacto na Equipe:** preocupa-se 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.
- **Dimensão Sucesso Comercial e Direto:** avalia o impacto direto do projeto no nível de vendas, renda e lucros. É averiguada a partir do retorno do investimento, da participação de mercado, do crescimento, do fluxo de caixa, etc.
- **Dimensão 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.

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 e importância relativa em um período determinado.

No curto prazo, a dimensão *eficiência* é a única analisada por apresentar resultados durante a execução do projeto e logo após sua conclusão. No médio prazo, é possível analisar os impactos no cliente e na equipe, visto que, somente após o término do projeto e a entrega dos resultados, é que se torna possível medir a satisfação do cliente e identificar o impacto na equipe. A quarta dimensão só permite tomar conclusões no longo prazo, depois que o projeto gerou vendas, mercado e lucratividade. A última dimensão permitirá avaliação mais tardia, depois do terceiro ano de finalização do projeto.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa científica é aplicada, possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e o método utilizado é a pesquisa-ação. A pesquisa aplicada caracteriza-se pelo interesse prático de que os conhecimentos e resultados sejam aplicados na solução de problemas reais (Marconi & Lakatos, 2011). A abordagem qualitativa, por sua vez, é aplicável ao presente estudo por permitir que o pesquisador participe, compreenda e interprete o contexto situacional do problema que se pretendeu estudar (Michel, 2009).

Sua natureza exploratória é caracterizada pela fase inicial da pesquisa, em que se buscou um levantamento bibliográfico para identificar informações para determinar o problema e o objetivo da pesquisa. Nessa etapa, o intuito não era resolver o problema, mas adquirir embasamento teórico para o planejamento da sua melhor solução (Michel, 2009).

Segundo Thiollent (1998), a pesquisa-ação consiste na resolução e esclarecimento dos problemas de uma sociedade local e na produção de conhecimento pelos pesquisadores. Trata-se de um método capaz de promover a solução de problemas complexos, a partir de mudanças em cenários, por meio de melhorias sustentáveis (Bate, 2000). É aplicado quando há afinidade entre a pesquisa prática e a prática organizacional (Cronholm & Goldkuhl, 2003). Confundida com a pesquisa participante, a pesquisa-ação exige o estabelecimento de uma intervenção planejada numa realidade, buscando estabelecer a elaboração e o desenvolvimento de um conhecimento teórico. Diferindo-a também das consultorias (Vergara, 2012).

Conforme apresentado por Bate (2000), a presente pesquisa-ação foi realizada em três etapas:

- **Etapa 1:** Descoberta – análise do ‘estado da arte’ daquilo que seria investigado, ou seja, estudo do conteúdo existente na academia, dos casos semelhantes apresentados e suas soluções, além da compreensão do problema e do cenário da unidade analisada.
- **Etapa 2:** Ação Mensurável – definição das ações passíveis de mensuração, ou seja, estabelecimento de uma linha de base como parâmetro para medida.
- **Etapa 3:** Reflexão – reflexão que incitou o emprego de ações corretivas, alimentou novas descobertas e promoveu o reinício do ciclo de estudo.

No que tange a coleta dos dados, a unidade analisada escolhida foi a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), IPES cuja a possibilidade de

ação e intervenção no contexto organizacional foi constatada devido ao interesse da organização em receber as contribuições que o trabalho poderia proporcionar e, principalmente em decorrência nossa interação com a organização, fato que proporcionou maior confiabilidade e facilidade de execução dos procedimentos da pesquisa.

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, mas, também, o pioneirismo da instituição estudada, a UFJF, em estabelecer um EGP dentro da categoria de IPES, servindo como modelo para outras instituições.

A coleta de dados ocorreu entre maio de 2011 e junho de 2013 e os procedimentos utilizados foram a documentação indireta e direta, a entrevista

e a observação. Foram utilizadas técnicas da pesquisa documental a partir de arquivos públicos e particulares. A documentação direta partiu da documentação no próprio local onde os fenômenos ocorreram, desenvolvida por meio da ação participativa (Marconi & Lakatos, 2011, p. 73).

Foram entrevistados membros da equipe do EGP/UFJF que ocupam níveis hierárquicos de influência política, estratégica ou tática. A averiguação e constatação das informações com o público definido foi capaz de trazer contribuições necessárias para a construção dos resultados da pesquisa. Os membros entrevistados somaram 10 pessoas, que por realizarem diferentes funções e ocuparem diferentes cargos, compuseram cinco grupos organizados na Figura 1. Para cada grupo foi utilizado um roteiro diferente para a entrevista.

Relação dos membros do EGP entrevistados subdivididos em grupos		
Grupo	Membros/ posição hierárquica	Descrição
Grupo C	4 membros do Comitê de Decisão (esfera política e estratégica)	Tais membros compõem o quadro efetivo de professores da UFJF há no mínimo 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	1 assessor de parcerias estratégicas (esfera estratégica)	Professor efetivo UFJF. Denominado de Assessor J.
Grupo J	1 assessora jurídica (esfera estratégica)	Professor efetivo da UFJF. Denominado de Assessor L.
Grupo P	1 gerente de projetos (esfera estratégica e tática)	Membro contratado para a atuação no EGP-UFJF. Denominado de Gerente L.
Grupo S	3 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. Denominados de Diretor D, Diretor N, Diretor S e Assessor A.

Figura 1 - Relação dos Membros do EGP Entrevistados

Por último, a observação consistiu no ato de ver, ouvir e examinar os fatos pretendidos. Sobre os meios utilizados, a observação realizada definiu-se como estruturada, realizada em condições controladas, planejada e sistematizada, com o objetivo de responder a propósitos pré-estabelecidos. A observação foi classificada como participante natural, uma vez que existiu envolvimento real com o objeto. 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).

Os dados coletados foram processados em cinco passos, conforme Marshall e Rossman (2006): 1- organização dos dados; 2- imersão nos dados; 3- interpretações críticas e questionadoras; 4- busca por entendimentos alternativos; 5- redação do relatório, com o objetivo de apresentar e divulgar os resultados do estudo. Utilizou-se a análise documental, estudo dos documentos e a análise de conteúdo, reflexão sobre os dados obtidos por meio de entrevista e da observação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Organização Estudada

A Universidade Federal de Juiz de Fora, criada pela Lei nº 3.858 (1960), é uma Instituição Federal de Ensino Superior, que possui 19 unidades acadêmicas que oferecem 35 cursos de graduação, 55 cursos de especialização, MBA e residência, 23 mestrados e 9 doutorados.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos da UFJF 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 do conhecimento científico, tecnológico e cultural produzidos na universidade.

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 e Wells (2004), Andersen *et al.* (2007), Hobbs e Aubry (2007) e 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 na captação de recursos para esses.

4.2 Impactos do PMO no Desempenho da Organização Pública

A análise do impacto do EGP no desempenho da UFJF foi elaborada a partir da comparação dos dados coletados com as cinco dimensões estabelecidas por Shenhar e Dvir (2010) e com as dez dimensões analisadas pelo MEC, especificamente para as IES.

A literatura sobre gestão compreende projetos no contexto da execução da estratégia (Kwak & Anbari, 2009) e as cinco dimensões averiguam a contribuição dos projetos para o desempenho da organização. Como o estudo trata de uma instituição pública, foi necessário realizar uma leitura aplicável ao contexto. As cinco dimensões foram assim adaptadas: 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 pesquisa. Contudo, respostas como “impacta de forma pouco

significativa” estiveram presentes e, por isso, optou-se em estabelecer pesos e medidas.

Cada dimensão foi 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 devido ao pouco tempo de existência (cerca de dois anos), a análise se baseia nos projetos desenvolvidos ou apoiados pelo EGP e nos resultados por eles proporcionados. Foram utilizadas as seguintes classificações e pontuações:

- não atende (0 pontos): atendeu em 0% da submedida e não possui expectativa de atender.
- não atende, mas futuramente sim (0,5 pontos): não realizou, mas tem a expectativa.
- atende: já realizou a submedida, nas proporções:

() 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

Portanto, a pontuação máxima em cada submedida é de 100 pontos e o impacto será inicial (0 a 25 pontos), baixo (26 a 50 pontos), mediano (51 a 70 pontos), alto (71 a 85 pontos) e elevado (86 a 100 pontos).

4.2.1 Eficiência do Projeto

A eficiência dos projetos é uma medida de curto prazo que pode ser mensurada ainda no desenvolvimento do projeto. Considerando os dados dos 8 projetos iniciados pelo EGP, das 5 assessorias e uma consultoria prestadas percebe-se que o cronograma previsto não foi cumprido na execução do projeto de implantação do próprio Escritório, em que algumas atividades incorreram em atrasos de 12 a 18 meses, devido aos processos burocráticos e às questões políticas (dois entraves da administração pública).

Em relação às ações já desempenhadas, 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 cumpriram o escopo proposto. 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 somente vivenciou a primeira experiência de trabalhar sob restrições de custo no segundo semestre do ano de

2013, de forma que até o momento não foi possível avaliar essa questão. (Total: 8,5 pontos).

4.2.2 Impacto no Público-alvo

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, por meio de reuniões, de visitas 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 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. Um dos projetos assessorados pelo EGP-UFJF e submetido à edital público foi contemplado com R\$ 1.044.900,00 que serão aplicados na formação de produtores rurais trazendo desenvolvimento socioeconômico e cumprindo com o objetivo do EGP. 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 pontualmente, uma vez que é possível verificar a credibilidade e a visibilidade que o EGP começa a ter. (Total: 8 pontos)

4.2.3 Impacto na Equipe

O impacto na equipe é o aspecto de mais elevado conceito para o EGP, considerando as cinco dimensões de Shenhar e Dvir (2010). Existe uma preocupação muito forte por parte dos gestores em promover a satisfação, desenvolver habilidades e proporcionar o crescimento da equipe. 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, 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.

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 é composta por membros de formação multidisciplinar. Durante o segundo semestre de

2012 e primeiro de 2013, o EGP ofereceu um conjunto de cursos e capacitações, que objetivaram o compartilhamento do conhecimento entre os membros da equipe e ao treinamento específico quanto à gestão de projetos, os principais temas abordados foram: Estruturação de projetos, *Software: Ms Project*, Gerenciamento de Projetos – PMBoK.

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. “Um exemplo disso está nas capacitações oferecidas internamente, em que os próprios colaboradores são os ‘professores’, repassando seu conhecimento específico em determinado assunto para os demais. (...). 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). (Total: 22 pontos)

4.2.4 Sucesso Institucional

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 e para o financiamento de quatro projetos. Contudo, o EGP já vivenciou três retornos negativos, com a reprovação de projetos submetidos à chamadas públicas, para os quais busca-se novas oportunidades de submissão, tendo obtido apenas um retorno positivo.

Mesmo com o fator negativo, é possível considerar que o EGP-UFJF já investe na sociedade a partir do momento em que desenvolve ações com recursos institucionais para alcançar o desenvolvimento social. No total já foram investidos um montante superior a 700 mil reais em 21 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.

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. “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 Preparação para o Futuro

A preparação para o futuro é uma dimensão analisada no longo prazo, a partir da conquista de 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 afirmou 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.” (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. “A UFJF (...) 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 e técnicas específicas, para garantir melhorias dos resultados no que tange ao desenvolvimento e execução dos

projetos, o EGP proporcionará 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-se as pontuações obtidas por cada dimensão, o EGP-UFJF contempla os aspectos abordados por Shenhar e 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 neste trabalho, o EGP-UFJF apresenta impacto no desempenho da organização em níveis: baixo se considerada a primeira análise e mediano considerando a segunda.

4.2.6 As Dez Dimensões do MEC

Na análise das dimensões apresentadas pelo MEC, foram pontuadas somente as respostas “sim” e considerados os pesos estabelecidos pelo próprio Ministério. Nas dimensões com mais de uma resposta, os pontos foram divididos a fim de manter a proporção. O preenchimento da Figura 2 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.

Dimensões de Avaliação das IES pelo MEC		
Dimensão Avaliada	Questão	Resposta
1- A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Peso: 05	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 sejam atendidas de forma coerente 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	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.

pesquisa, de monitoria e demais modalidades.	Peso: 30	
3- A RS 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. Peso:10	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. Peso: 05	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. Peso: 20	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. Peso: 05	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. Peso: 10	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. Peso: 05	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.
Peso: 05		
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.
Peso: 05	O EGP/UFJF contribui para a aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão?	(x) Sim () Não () Não, mas futuramente sim.

Figura 2 - 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 a avaliação. Verificando as expectativas futuras, ele potencialmente contemplará outros 37,5.

4.3 Síntese das Análises

A apresentação dos resultados conduziu à construção de uma metodologia de mensuração do desempenho da organização pública a partir das ações do PMO. Conforme demonstrado pelo trabalho, em suma, essa metodologia pode ser definida pelos seguintes passos: 1- revisão da

literatura; 2- análise do contexto organizacional a ser estudado; 3- aplicação de pesquisa qualitativa com membros estratégicos da organização; 4- estabelecimento de pesos e medidas para cada dimensão a ser utilizada; 5- atribuição das respostas (a partir das entrevistas) quanto às dimensões de Shenhar e Dvir (2010); 6- atribuição das respostas (a partir das entrevistas) quanto às dimensões do MEC, quando a organização constituir uma IPES; 7- somatório total dos pontos atribuídos; e 8- classificação do nível de desempenho.

A pesquisa resultou na apresentação de uma nova leitura das dimensões de Shenhar e Dvir (2010) com aplicação nas organizações públicas, conforme a Figura 3:

Nova Leitura das Dimensões de Sucesso de Shenhar e Dvir (2010)					
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 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 tecnologia
		Enriquecer a imagem institucional	Promover a retenção dos membros da equipe	Promover crescimento e fortalecimento de órgãos ou setores da instituição	Aumentar a demanda pela atividade-fim da instituição
					Conquistar novos títulos e premiações

Figura 3 - Nova Leitura das Dimensões de Shenhar e Dvir (2010).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A correlação do referencial estudado com a unidade analisada (EGP-UFJF) proporcionou resultados que somaram para a organização e para a academia. Duas contribuições a serem destacadas consistem na leitura adaptada das dimensões e submedidas propostas por Shenhar e Dvir (2010), de forma a permitir sua aplicabilidade nas organizações públicas, além da construção de uma metodologia de mensuração do desempenho desse tipo de organização a partir das ações do PMO, objetivo geral do trabalho. Especificamente em relação às instituições de ensino superior, agrega-se a utilização da ferramenta desenvolvida pelo MEC.

A partir da utilização dessas duas ferramentas e dos seus respectivos indicadores e submedidas, foi possível medir e perceber que o PMO impacta o desempenho da organização pública. O EGP-UFJF, embora com pouco tempo de existência, apresenta impacto de 49%, em relação às dimensões desenvolvidas por Shenhar e 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 significativamente 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.

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 UFJF frente ao conceito obtido na referida avaliação. O único tópico em que o EGP não

terá como atuar está na dimensão 6, por ser ela definida pelo estatuto da UFJF.

Em se tratando de uma iniciativa recente, a identificação de resultados, mesmo que em níveis menos expressivos, é satisfatória e significativa para o desempenho da instituição e consequentemente para a existência e a continuidade do PMO. O planejamento estratégico do EGP contempla apenas parte da missão institucional, mas a estrutura apresenta resultados potencialmente influenciáveis quase na totalidade dos aspectos essenciais para uma IES.

A partir da análise discorrida a resposta ao problema de pesquisa é: o 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.

Cientes de que a base para generalizações na pesquisa-ação é pequena, situacional e limitada pelo contexto (Vergara, 2012), destacamos a restrição quanto ao universo pesquisado, uma vez considerada uma única unidade analisada. Mesmo com a impossibilidade quanto à generalização, o caso apresentado consta como um exemplo de experiência e referência para outras instituições públicas e importante fonte para academia.

Outra limitação do estudo está relacionada à incapacidade temporal, além do limitador físico, para a exploração de outros temas que trariam grande contribuição para as análises abordadas. Seguindo as próprias limitações, sugere-se que próximos trabalhos analisem os impactos do PMO nas organizações a luz do nível de maturidade do PMO. 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.

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), 105-109.
- 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: extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97-104.
- 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.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-778.
- 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), 213-223.
- Bate, P. (2000). Introducing the three steps of action research: a tool for complex times and situations. *Social Policy & Administration*, 34(4), 478-493.
- Brasil. (1993). Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da União. Recuperado em 07 setembro, 2012, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666/cons.htm
- 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.
- Davies, A., & Hobday, M. (2005). *The business of project: managing innovation in complex products and systems*. New York: Cambridge University Press.
- Desta, S., Root, D., & Diederichs, C. J. (2006). The practice of project management office (PMO) concept within the German architect, engineer, contractor (AEC) sector. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 4(1), 46-59.
- Evaristo, J. R., & Vam Fenema, P. C. (1999). A typology of project management: emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management*, 17(5), 275-281.
- Guerrero, O. (1999). Del Estado gerencial al Estado cívico. México, Universidad Autónoma del Estado de México.
- 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.
- Jorge, M. F., Jorge, M. J., Carvalho, F. A. de, Russo, M., Sá, N. O. de, & Horta, R. A. M. (2009, setembro). Gestão do desempenho de organizações públicas: um estudo empírico sobre bibliotecas universitárias em uma IFES no Rio de Janeiro. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Kwak, Y. H. & Anbari, F. T., 2009. Analyzing project management research: perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435-446.
- 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 fevereiro, 2013, de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3858-23-dezembro-1960-354438-normaatualizada-pl.pdf>
- Lofstrom, M. (2010). Inter-organizational collaboration projects in the public sector : a balance between integration and demarcation. *International Journal of Health Planning and Management*, 25(2), 136-155.
- 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* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Meirelles, H. L. (1993). *Direito administrativo brasileiro* (14a ed.). São Paulo: RT.
- Michel, M. H. (2009). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Nascimento, T. C., Sousa Neto, M. V., Milito, C. M., & Medeiros, P. C. (2011, setembro). Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- 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.
- 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. (2009, julho). A utilização de escritórios de gerenciamento de projetos na gestão da administração pública: um estudo de caso governo do Estado do Rio de Janeiro. *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil, 2.
- Pollit, C. (1993). Que es calidad de los servicios públicos. In B. Kliksberg (Org.). *Pobreza: un tema impostergable - nuevas respuestas a nivel mundial* (pp. 7-12). Caracas: Fondo de Cultura Económica.
- Pollit, C. & Bouckaert, G. (1995). Defining quality. In C. Pollit, & G. Bouckaert (Eds.). *Quality improvement in European public services* (pp. 3-19). London: Sage.
- Project Management Institute. (2006). *Government extension to the PMBOK* (3rd ed.). Pennsylvania: Newtown Square.
- Project Management Institute, Rio de Janeiro Chapter. (2012). Recuperado em 28 agosto, 2012, de <http://www.pmirio.org.br>
- Rago, W. V. (1994). Adapting total quality management (TQM) to government: another point of view. *Public Administrative Review*, 54(1):61-4.
- Rosa, M. O. (2008, setembro). Gerenciamento de projetos em instituições públicas. *Anais do Seminário de Gerenciamento de Projetos do Espírito Santo*, Espírito Santo, ES, Brasil, 4.
- 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.
- 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*. Monografia de Pós-Graduação, Universidade Gama Filho, Brasília, DF, Brasil.
- Telles, M. H. da C., & Costa, S. R. R. da. (2007). Escritório de projetos de pesquisa. *Gestão da Produção, Operação e Sistemas*, 2(2), 113–124.
- Thiollent, M. (1998). *Metodologia da pesquisa-ação*. 4 ed. São Paulo: Cortez Autores Associados.
- Valeriano, D. (2005). *Moderno gerenciamento de projetos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Vegara, S. C. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- White, D. & Fortune, J. (2002). Current practice in project management – an empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(6), 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*, 30(8), 887-900.