

OS CONDICIONANTES DE DESEMPENHO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS EM UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA

RESUMO

O presente estudo se propõe a identificar, na visão dos gerentes projetos, os condicionantes de desempenho dos projetos estratégicos presentes em um Tribunal de Justiça. A pesquisa desenvolvida foi do tipo descritiva e aplicada, quanto aos objetivos; bibliográfica e estudo de caso, quanto aos procedimentos; e qualitativa, quanto à abordagem. Em linhas gerais, os resultados revelaram que condicionantes apresentados na literatura existem na organização pública pesquisada com baixa, média ou alta intensidade; que o Escritório de Projetos Corporativo é reconhecido como forma de aperfeiçoamento no gerenciamento de projetos, havendo a necessidade de algumas de suas funções serem aprimoradas; que como meios para fortalecer os fatores que contribuem para a melhoria do desempenho e amenizar os que o afetam, podem ser destacados: priorização dos projetos a serem executados pelas unidades, aprimoramento da capacitação para gerentes de projetos e melhoria na supervisão dos projetos e na atividade de *mentoring*.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Escritório de Projetos; Desempenho; Poder Judiciário.

THE CONDITIONS FACTORS OF PERFORMANCE OF THE STRATEGIC PROJECTS IN A COURT OF JUSTICE

ABSTRACT

This study aims to identify, in the view of project managers, the performance conditions factors of the strategic projects present in a Court of Justice. The survey was developed and applied the descriptive type, with regard to the objectives; literature review and case study about the procedures; and qualitative, on the approach. In general, the results revealed that conditions presented in the literature are in the public organization researched with low, medium or high intensity; the Project Management Office is recognized as a way to improve project management, with the need for some of its functions are enhanced; that as a means to strengthen the factors that contribute to improving the performance and mitigate the affect that can be highlighted: prioritizing projects to be executed by the units, enhancement of training for project managers and improved supervision of projects and mentoring activity.

Keywords: Project Management; Project Management Office; Performance; Judiciary Branch.

Diana Santos Pontes¹
Leonel Gois Lima Oliveira²
Terezinha de Jesus Mendes Vasconcelos³

¹ Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará – UECE. Secretária Especial de Planejamento e Gestão do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (SEPLAG/TJCE). Brasil. E-mail: dianasantos.ufc@gmail.com

² Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - EBAPE-FGV. Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Brasil. E-mail: leonelgois@gmail.com

³ Graduada em Administração pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Diretora de Divisão de Projetos do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Brasil. E-mail: terezinha.vasconcelos@tjce.jus.br

1 INTRODUÇÃO

Os projetos nascem por necessidades de mudanças de uma situação atual para uma desejada e a organização investe recursos financeiros, humanos, materiais, de tempo para a consecução do projeto. O projeto consiste num empreendimento que apresenta atividades sequenciais de início, meio e fim, tendo como objetivo a oferta de um produto singular sob restrições orçamentárias e de recursos (Maximiano, 2009; PMI, 2013). Portanto, é importante gerenciar um projeto de maneira satisfatória, de modo a não desperdiçar o esforço empreendido e, conseqüentemente, não atingir os objetivos propostos com a iniciativa. A prática de gerenciamento de projetos surge como um campo de atuação em expansão, pois permite que as organizações superem seus obstáculos e desafios relacionados à inovação e, simultaneamente, alcance os resultados em termos de objetivos ou crescimentos almejados (Silva & Gil, 2013).

Verificam-se diferentes posicionamentos na literatura sobre o entendimento dos projetos bem-sucedidos. A ideia de sucesso é derivada da busca de identificação dos elementos que interferem no resultado obtido pelos projetos. É comum denominar estes elementos como condicionantes de desempenho ou por fatores críticos de sucesso (Moraes, 2004). Uma linha de pensamento aponta o sucesso no projeto quando o produto ou serviço são entregues dentro do escopo, orçamento, prazo e com a devida qualidade (Valle, Soares, Finocchio Júnior. & Silva, 2010). Por outro lado, Moraes (2004) aponta a existência de outra linha de entendimento que aborda a noção de sucesso ou fracasso de um projeto a partir da percepção das partes interessadas pelo projeto.

A organização, com vistas a obter seus objetivos no que diz respeito à gestão de projetos, e, conseqüentemente, garantir a perseguição do planejamento estratégico, deve prover um ambiente favorável para a manutenção, intensificação ou implantação dos fatores que contribuem para o desempenho satisfatório do projeto e minimizar ou eliminar os elementos que acarretam o fracasso do projeto. Desta forma, aponta-se a importância do gerente de projetos (Kerzner, 2011) e do Escritório de Projetos (PMI, 2013) como elementos chave para a coordenação e integração das etapas desenvolvidas dos projetos, envolvendo atividades como, por exemplo, treinamento, *mentoring*, definição de padrões e processo, auditoria, etc.

Procurou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Para esta pesquisa, foi formulado o seguinte problema: Na visão dos gerentes de projetos, que condicionantes de desempenho estão presentes na gestão de projetos

estratégicos de uma organização pública? Como objetivo geral, este trabalho se propõe a mensurar os condicionantes de desempenho e identificar o papel do Escritório Corporativo de Projetos no acompanhamento dos projetos estratégicos em uma organização do serviço público, no caso um Tribunal de Justiça estadual. Desta forma, têm-se os seguintes objetivos específicos: medir a intensidade da presença dos condicionantes de desempenho no gerenciamento dos projetos estratégicos; e identificar formas de atuação do Escritório de Projetos Corporativo para intensificar os condicionantes de desempenho que influenciam positivamente o desempenho dos projetos estratégicos e amenizar os que afetam negativamente o desempenho.

O presente estudo adquire maior relevância ao pesquisar os condicionantes de desempenho de projetos estratégicos de uma organização do Poder Judiciário. A ausência de estudos sobre o Judiciário é apontada por Nogueira (2011) ao revelar que a Gestão do Judiciário representa menos de 1% dos estudos realizados nos principais eventos científicos e periódicos da área de Administração Pública, conforme o levantamento realizado entre 1995 e 2008. Alia-se, também, ao fato de que há uma aparente escassez de estudos que abordem o gerenciamento de projetos em organizações públicas (Carneiro, 2012), principalmente com o Poder Judiciário. Uma rápida pesquisa bibliográfica aponta estudos envolvendo escritórios de projetos numa universidade pública (Moutinho & Knies) e na coordenação e alinhamento de escritório de projetos na Administração Pública mineira (Santos, Oliveira & Silveira, 2013). Os resultados do estudo procuram fornecer subsídios para propor ações para o Escritório de Projetos da instituição, intensificando ou amenizando os seus impactos.

2 CONDICIONANTES DE DESEMPENHO DOS PROJETOS

Nesta seção, discutem-se os condicionantes para o desempenho satisfatório do projeto. Serão divididos os argumentos que abordam os aspectos que contribuem e, em seguida, os aspectos que comprometem o desempenho. Segundo Moraes (2004, p. 22), são condicionantes de desempenho do projeto “aqueles elementos do projeto, das organizações envolvidas ou do ambiente que afetam ou condicionam o desempenho dos projetos”.

2.1 Condicionantes que contribuem para o desempenho satisfatório do projeto

Apesar do conceito adotado por Moraes (2004), verifica-se uma relativa amplitude na literatura sobre os elementos que são apontados como condicionantes para o desempenho do projeto. Segundo Maximiano (2009), há os seguintes fatores que condicionam o desempenho do projeto: definição clara do escopo do projeto; envolvimento da equipe com a participação desta desde o início dos trabalhos; clareza de papéis dentro do projeto; realização de reuniões de forma eficaz; trabalho eficaz com as áreas funcionais. Destaca-se, também a cautela necessária pelo gerente de projetos em fornecer trabalhos para pessoas de áreas em que ele não é o gerente funcional. Os cuidados recaem para que não haja sobrecarga de algumas pessoas ou conflito de prioridade entre as atividades do projeto e da respectiva área funcional.

De forma complementar, Batista e Moraes (2008) retratam fatores que condicionam projetos de desenvolvimento local e que podem ser aplicados para outros projetos, são eles: articulação de diferentes interesses dos envolvidos no projeto; envolvimento de todos os atores do projeto; relacionamentos baseados na cooperação, confiança, envolvimento e credibilidade; competência técnica específica dos gestores dos projetos.

De acordo com Kerzner (2011), o sucesso do projeto é mensurado por ações em três grupos: gerente do projeto e a equipe, a organização de origem e a organização do cliente. O nível de maturidade em gerenciamento de projetos do órgão é colocado por Moraes (2012) como um elemento que influencia a relevância de alguns condicionantes de desempenho. Exemplifica que a incerteza tecnológica e apoio da alta administração são mais importantes para organizações que tenham menor maturidade. Prado (2010) aponta que quanto maior a maturidade da organização em gerenciamento de projetos maior será o índice de sucesso total; menor o índice médio de atraso; menor o estouro médio de custos e maior a confiança da alta administração em sua capacidade de planejar e executar projetos.

2.2 Condicionantes que comprometem o desempenho satisfatório do projeto

Há uma diversidade de problemas que compromete o desempenho dos projetos, mas alguns deles são mais recorrente como, por exemplo: necessidades e objetivos mal definidos; planejamento de má qualidade; proposta malfeita; falhas na execução; organização executora sem qualificações e dificuldades do gerente (Maximiano, 2009). O detalhamento destas dificuldades podem ser vistos no Quadro 1, a seguir:

Problemas	Comentários
Necessidades e objetivos mal definidos	Ocorre quando as especificações das entregas são mal definidas; o gerente e a equipe do projeto não compreendem as necessidades do cliente e fazem suposições incorretas sobre o produto; a demanda de um cliente é repassada por uma pessoa incorreta; as expectativas do cliente mudam.
Má qualidade do planejamento	Acontece quando o projeto começa sem plano articulado; o planejamento se baseia em dados insuficientes e incorretos; as estimativas de tempo e custo representam desejos e intenções não baseadas em projeções técnicas ou padrões históricos; não há políticas nem procedimentos para resolver problemas e conflitos; não se sabe direito quem tem poderes e atribuições pra quê; previsão de recursos não é coerente com as atividades.
Proposta malfeita	A má qualidade da proposta pode comprometer tanto a aceitação de uma boa ideia de produto quanto à realização de um projeto. Ele complementa, esclarecendo que os motivos da má elaboração podem ser dificuldade de expressão escrita e reflexos das deficiências da equipe e do projeto.
Falhas na Execução	São citadas como as mais comuns: falta de treinamento do gerente e da equipe de projetos; ausência de pessoas com qualificações técnicas necessárias; componentes da equipe de projetos desinteressados ou desmotivados; condições importantes são desconsideradas pela equipe; incapacidade ou desinteresse na implementação de procedimentos de garantia e controle da qualidade; participantes do projeto são constantemente solicitados a se envolverem com assuntos não relacionados ao projeto.
Organização executora sem qualificações	Existem organizações que tem má reputação na execução de projetos, devendo, dessa forma, ser evitada contratações dessas empresas. Essa má reputação é ocasionada por fatores como: histórico de projetos malsucedidos; descontinuidade de projetos aprovados previamente; administração incorreta dos recursos; realização de entregas em desacordo com o contratado.
Dificuldades do gerente	Os principais problemas originados da ação do gerente são: não ter perfil gerencial; foco excessivo nos detalhes e não no todo; premissas incorretas sobre pontos que motivam a equipe; estruturação de sistemas administrativos complexos, que provocam desentendimento por parte dos envolvidos; incapacidade de perceber a relevância das relações que deve haver com a alta administração e grupos funcionais.

Quadro 1 - Comentários sobre os principais problemas.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Maximiano (2009).

De forma complementar Kerzner (2011) aponta as causas de fracasso em gerenciamento de projetos: seleção de um projeto que não tem uma base sólida; seleção de profissionais sem conhecimentos gerenciais para ser gerente de projetos; falta de apoio da alta administração para com o projeto; inexistência de planejamento e controle do projeto; má utilização de técnicas de gestão e término do projeto não planejado.

Considerando os ambientes de negócios complexos e altamente matriciais, é inviável o controle absoluto por parte do gerente de projetos dos fatores que influenciam ou afetam o gerenciamento de projetos (Sotille, 2012). A partir desta visão, surge o movimento para implantação de Escritório de Projetos com vistas a apoiar o gerenciamento de projetos.

3 ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

O Escritório de Projetos é um corpo organizacional que contribui para o desempenho satisfatório do projeto, uma vez que disponibiliza ferramentas, processos e suporte ao gerente e à equipe do projeto na condução do gerenciamento do projeto, bem assim apresentam-se como responsável por coletar informações dos projetos, analisar e fornecer parecer aos patrocinadores e à diretoria da Organização.

O Escritório de Projetos não é uma unidade estática ou com competências equivalentes em todos os casos, com fórmulas preconcebidas, tendo, assim, um conceito dinâmico, passível de renovação. O autor acrescenta destacando que a maior característica desta unidade é a de “transformar o ambiente de projetos nas organizações, seus processos e a própria cultura de uma forma recursiva que instiga sua metamorfose e razão de existência” (Barcaui, 2012, p.29).

O PMO (*Project Management Office*) é um fator-chave para prestar suporte e integrar membros da organização para o alcance da excelência no gerenciamento de projetos. Silveira (2012, p.373) acrescenta que, em síntese, ele “foca em planejamento coordenado, priorização e execução de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos de negócios dos clientes e organização”. As funções do PMO são: i) negócios; ii) suporte; iii) recursos humanos; iv) processos e tecnologia; v) clientes (Silveira, 2012).

Lacruz (2010) apresenta estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos desenvolvido pelos capítulos brasileiros do PMI (*Project Management Institute*) em 2009 no qual foi verificado que funções eram assumidas pelos PMO das empresas pesquisadas. A partir do estudo, pode-

se depreender que as funções mais comuns dentre as organizações pesquisadas são: definição e suporte à metodologia de gerenciamento de projetos (95%); definição de suporte à ferramenta de gerenciamento de projetos (87%); definição e acompanhamento de indicadores de desempenho (79%); apoio às áreas funcionais no planejamento dos projetos (79%); e treinamento em gerenciamento de projetos (77%).

4 ESCRITÓRIO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Carneiro (2012) aponta que, com o objetivo de prestar serviços com mais agilidade e qualidade e motivadas pelas mudanças na sociedade e pela globalização que o mundo enfrenta, as organizações do setor público vem adotando modelos e práticas típicas do setor privado, o estabelecimento do Escritório de Projetos é um do exemplo desses modelos.

Sob o aspecto de uso de práticas de gestão, o qual se enquadra o PMO, não há muita diferença entre o setor público e privado, em especial quanto aos processos e desafios de implementação. No entanto, Carneiro (2012) retrata que a implantação de um PMO no setor público deve ser realizada com base no contexto e características do setor, bem assim ajustada à maturidade e peculiaridades da instituição.

A implementação de um escritório de projetos no setor público, deve ser utilizado, de preferência a partir das seguintes etapas: 1) a abordagem *bottom-up*, ou seja, mesmo que se tenha interesse de implementar um Escritório Corporativo é aconselhável implantar, inicialmente, um setorial; 2) abordagem de implementação em fases; 3) adoção de estrutura de governança; 4) oferecimento de serviços, por parte do PMO, não somente de suporte e controle, e sim em outros como de capacitação e desenvolvimento de processo e práticas que aumentem a maturidade (Carneiro, 2012).

4.1 O Gerenciamento de Projetos no Poder Judiciário

A ênfase sobre o gerenciamento de projetos no Poder Judiciário foi influenciada pelo CNJ principalmente no ano de 2011 quando se estipulou a Meta 1 a ser cumprida por todos os tribunais. A Meta 1 buscava auxiliar o movimento gerencial nos tribunais que já vinha sendo coordenado pelo CNJ nos anos anteriores. Desta forma, a referida meta consistia em “criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica”. O cumprimento da meta envolvia a resposta positiva por parte dos tribunais

para todos os seguintes questionamentos (CNJ, 2012):

- O tribunal possui unidade que gerencia o seu portfólio de projetos estratégicos?
- A unidade é responsável pelo alinhamento do portfólio de projetos estratégicos aos objetivos estratégicos do tribunal?
- A unidade elabora e implanta metodologia de gerenciamento de projetos?
- Os documentos e procedimentos de gerenciamento dos projetos são padronizados?
- A unidade é responsável pelo assessoramento da alta administração nas decisões acerca dos projetos estratégicos?
- A unidade é responsável pelo assessoramento da alta administração na escolha de ferramentas de gerenciamento de projetos?
- A unidade oferece aos proponentes de projetos suporte para a elaboração de propostas de projetos à instituição?
- A unidade orienta os gestores na condução de todas as etapas de execução do projeto?
- A unidade promove a disponibilização permanente de Informações sobre os projetos em andamento para o público interno e/ou externo?
- A unidade mede e divulga o desempenho na execução dos projetos para o público interno?

O cumprimento da meta não foi alcançado em todos os tribunais, mas resultou no percentual de 78,89% de cumprimento no panorama nacional. Porém, o segmento da Justiça Estadual apontou para o menor nível de cumprimento com o resultado de 74,07%, representando o total de vinte tribunais que criaram unidade de gerenciamento de projetos no ano de 2011. O posicionamento, atualizado em julho de 2013, indicava que mais três tribunais conseguiram cumprir a meta num período posterior ao prazo exigido pelo CNJ em 2011 (CNJ, 2012; 2013).

A capacitação em gerenciamento de projetos também foi objeto de atenção por parte do CNJ. Era necessário capacitar os servidores para que pudessem atuar com o enfoque de gestão de projetos. No ano de 2012, foi realizado o curso de Gestão de Projetos com carga horária de 30 h/aulas para os servidores por meio da plataforma de Ensino a Distância do CNJ (CNJ, 2012).

5 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva e aplicada, quanto aos objetivos; bibliográfica e estudo de caso, quanto aos procedimentos; e qualitativa, quanto à abordagem.

A necessidade da pesquisa descritiva se deu pelo fato desse tipo de pesquisa ser recomendada para descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2007). A pesquisa aplicada será necessária pelo fato desse tipo de pesquisa ser recomendada para resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não, tendo finalidade prática (Vergara, 2007). Utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica e da realização de um estudo de caso de uma instituição pública, neste estudo retratando a experiência de um Tribunal de Justiça estadual. A identificação da instituição foi mantida em sigilo a pedido da própria instituição. A escolha do caso foi atribuída pelo fato de ter recém implantando uma estrutura de Escritório de Projetos Corporativos, sendo um dos tribunais estaduais que conseguiu cumprir a meta do CNJ para o ano de 2011 (CNJ, 2012). Portanto, encontra-se em funcionamento desde novembro de 2011 e é composto por dois servidores e um consultor externo. Tem-se como principal atribuição, o acompanhamento da execução dos trinta e quatro projetos estratégicos ligado ao Plano Estratégico da instituição. O rol das atribuições da unidade consta também:

- monitorar o portfólio de projetos estratégicos;
- desenvolver mecanismos que permitam a seleção de projetos que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos;
- assessorar a alta administração nas decisões acerca dos projetos monitorados e na escolha de ferramentas de gerenciamento de projetos;
- elaborar, implantar, aprimorar e divulgar metodologia de gerenciamento de projetos;
- capacitar e prestar orientação aos Gerentes de Projetos quanto à aplicação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos;
- medir e divulgar, permanentemente, o desempenho na execução dos projetos estratégicos para o público.

No Tribunal de Justiça pesquisado, não existe, na estrutura organizacional, cargo ou função denominado “gerente de projetos”. No entanto, foram registradas em normativos as atribuições que devem ser exercidas pelos profissionais que

assumem o gerenciamento de projetos estratégicos, as quais, em linhas gerais, são: realização do planejamento detalhado e monitoramento da execução das atividades do projeto, tendo como foco o cumprimento dos prazos, respeitando as restrições de escopo, qualidade e custos.

A pesquisa foi censitária, pois teve como respondente todos os gerentes de projetos estratégicos da instituição, totalizando dezenove pessoas. O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário semiestruturado, do qual constaram questões abertas, que objetiva coletar respostas livres dos pesquisados, bem assim questões fechadas, nas quais o respondente faz escolhas ou pondera diante das alternativas (Vergara, 2007).

O questionário foi composto de quatro questões. A primeira refere-se a indagações com vistas a definir o perfil da amostra (sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de empresa). A segunda questão foi construída com base na literatura constante do referencial teórico deste estudo, na qual foram listados quarenta fatores que contribuem ou comprometem o desempenho dos projetos. Foi solicitado informar no(s) projeto(s) estratégico(s) gerenciado(s) por ele se os fatores inexistem ou existem, além de classificar o nível de intensidade das ocorrências (em baixa, média ou alta intensidade). Definiu-se que, porventura, os entrevistados gerenciassem mais de um projeto estratégico, as respostas fossem baseadas numa média das experiências e avaliações vivenciadas.

A terceira questão teve por objetivo verificar o grau de satisfação dos gerentes com relação às funções que devem ser exercidas por um Escritório de Projetos Corporativo conforme os estudos de Carneiro (2012), Lacruz (2010) e Silveira (2012). Para esta questão, foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos, na qual o respondente indicou o nível de satisfação para cada função. A quarta e última questão foi do tipo “aberta” e teve o objetivo de conhecer, na visão dos gerentes de projetos, de que forma o Escritório Corporativo de Projetos da instituição pesquisada pode atuar para contribuir com a melhoria do desempenho dos projetos estratégicos.

Utilizou-se da distribuição de frequência como técnica de análise e exposição dos dados coletados. Segundo Malhotra (2006, p. 431), “é uma distribuição matemática cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável, e expressar essas contagens em termos de percentagens”.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Do universo de gerentes de projetos estratégicos pesquisados, apenas um não respondeu ao questionário. O total dos respondentes ficou segmentado em 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Com relação à idade dos respondentes, 39% estão na faixa etária de 26 a 35 anos, 55% possui entre 36 a 50 anos e 6% tem mais de 50 anos. Referente à escolaridade e ao tempo de trabalho na instituição, 77% é pós-graduado e 22% é apenas graduado, bem assim 44% possui até 05 anos de organização, 11% de 6 a 10 anos, 39% tem mais de 10 anos e 5% não respondeu.

Com relação ao primeiro objetivo específico “medir a intensidade da presença dos condicionantes de desempenho no gerenciamento dos projetos estratégicos”, optou-se por agrupar os condicionantes analisados nas seguintes categorias: planejamento e monitoramento; instituição; gerente de projeto e equipe do projeto.

Na Tabela 1 pode ser identificado um percentual reduzido de respondentes (até 20%) informou que os condicionantes “Escopo do projeto definido de forma clara”; “Partes interessadas concordam com o propósito, as metas e os objetivos do projeto”; “Identificação proativamente dos riscos do projeto e tratamento dessas vulnerabilidades diminuindo a sua exposição”; “Desenvolvimento de estimativas e metas realistas para custos, cronogramas e desempenho”; “Projeto tem um conjunto viável de planejamento” e “Realização de reuniões de forma eficaz (periódicas, planejadas e controladas)” inexistem ou existem em baixa intensidade.

Tabela 1 - Condicionantes de desempenho relativos ao planejamento e monitoramento do projeto.

Condicionantes de desempenho (Planejamento e monitoramento)	Inexistente	Existem em intensidade:			Sem Resp.
		Baixa	Média	Alta	
Escopo do projeto definido de forma clara	6%	6%	50%	38%	
Comunicação adequada para os elementos chave do processo de desenvolvimento do projeto para as partes interessadas	6%	28%	44%	22%	
Especificações detalhadas das etapas e tarefas necessárias à implementação do projeto	0%	22%	50%	28%	
Partes interessadas concordam com o propósito, as metas e os objetivos do projeto	6%	11%	44%	33%	6%
Mudanças em relação a escopo, cronograma, custos e qualidade são gerenciadas cuidadosamente	6%	17%	50%	27%	
Identificação proativamente dos riscos do projeto e tratamento dessas vulnerabilidades diminuindo a sua exposição	0%	11%	55%	28%	6%
Desenvolvimento de estimativas e metas realistas para custos, cronogramas e desempenho	0%	17%	50%	22%	11%
Projeto tem um conjunto viável de planejamento	0%	11%	61%	28%	
Projeto começa sem plano articulado	28%	28%	38%	6%	
Planejamento se baseia em dados insuficientes e incorretos	44%	44%	0%	12%	
Não há políticas nem procedimentos para resolver problemas e conflitos	6%	28%	44%	22%	
Previsão de recursos (humanos, financeiros e outros) não é coerente com as atividades	17%	39%	22%	22%	
Realização de reuniões de forma eficaz (periódicas, planejadas e controladas)	0%	17%	66%	17%	
Projeto tem um conjunto viável de ferramentas de controle	0%	22%	44%	6%	28%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados destacaram que 42% dos respondentes informaram sobre o início dos projetos sem plano articulado apresentando baixa ou média intensidade e 66% informou que “não existem política nem procedimentos para resolver problemas e conflitos”. Outro ponto a enfatizar, é que 44%, mesmo que seja com baixa intensidade, acredita que o “planejamento se baseia em dados insuficientes e incorretos”. A “previsão de recursos (humanos, financeiros e outros) não coerente com as atividades” mostrou-se também como um fator preocupante, uma vez que 44% dos pesquisados citou que este fator existe com média ou alta intensidade.

Dentre os fatores de planejamento e monitoramento evidenciou-se que há fatores que existem em percentuais consideráveis na organização apontados como média ou alta intensidade. Estes aspectos são visualizados nos seguintes fatores e percentuais de respostas:

“Comunicação adequada para os elementos chave do processo de desenvolvimento do projeto para as partes interessadas” (66%); “Especificações detalhadas das etapas e tarefas necessárias à implementação do projeto” (78%); “Mudanças em relação a escopo, cronograma, custos e qualidade são gerenciadas cuidadosamente” (67%); e “Projeto tem um conjunto viável de ferramentas de controle” (50%). Portanto, os resultados demonstram que a maioria dos respondentes corrobora os fatores indicados por Maximiano (2009).

Concernente aos fatores da categoria de condicionantes de desempenho denominado “Instituição”, verifica-se que 61% dos pesquisados informou que inexistente ou existe com baixa intensidade trabalho eficaz com as áreas funcionais, não havendo sobrecarga do membro da equipe ou conflito entre gerente funcional e do projeto, conforme disposto na Tabela 2. No entanto, 66% dos respondentes apontaram que os gerentes de área,

com média ou alta intensidade, possuem disposição para colocar os interesses institucionais acima dos interesses pessoais, da mesma forma, 50% dos

respondentes informaram que o Gerente funcional não demonstra insatisfação com o progresso dos colegas envolvidos no projeto.

Tabela 2 - Condicionantes de desempenho relativos à instituição.

Condicionantes de desempenho (Instituição)	Inexistente	Existem em intensidade:			Sem Resp.
		Baixa	Média	Alta	
Trabalho eficaz com as áreas funcionais, não havendo sobrecarga do membro da equipe ou conflito entre gerente funcional e do projeto	17%	44%	22%	17%	
Alta administração presta suporte necessário ao projeto	6%	11%	44%	39%	
Alinhamento do projeto com os objetivos da organização	0%	17%	28%	55%	
Organização desenvolve e mantém linhas curtas e informais de comunicação entre as partes interessadas	11%	28%	44%	17%	
Cliente do projeto desenvolve relações de trabalho próximas, sem intromissões, com os participantes do projeto	6%	39%	44%	11%	
Contratação de fornecedores que não honram com os compromissos	50%	22%	22%	0%	6%
Seleção de projeto que não tem uma base sólida	44%	27%	17%	6%	6%
Problemas de relacionamentos entre as partes envolvidas do projeto	56%	6%	28%	6%	6%
Metodologia padrão de gerenciamento de projeto é vista como ameaça e não como benefício, não há entendimento dos benefícios na gestão de projetos	38%	28%	17%	17%	
Baixa produtividade dos envolvidos no projeto	33%	39%	17%	11%	
Disposição dos gerentes de área em colocar os interesses institucionais acima dos interesses pessoais	11%	17%	33%	33%	6%
Gerente funcional demonstra insatisfação com o progresso dos colegas envolvidos no projeto	50%	33%	11%	6%	
Administração considera recomendações dos funcionários para o projeto	11%	22%	33%	28%	6%

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com as respostas, foi identificado que com média ou alta intensidade a alta administração presta suporte necessário ao projeto (83%); há alinhamento do projeto com os objetivos da organização (83%); que ocorre a seleção de projeto que não tem uma base sólida (23%) e que a administração considera recomendações dos funcionários para o projeto (61%).

Quanto aos fatores relativos aos envolvidos no projeto, verificaram-se elevados percentuais considerados como inexistem ou existem com baixa intensidade nos seguintes fatores: “baixa produtividade dos envolvidos” (72%); “problemas de relacionamentos entre as partes envolvidas do projeto” (62%); “contratação de fornecedores que não honram com os compromissos” (72%), no entanto, apenas 45% dos respondentes acreditam que “o cliente do projeto desenvolve relações de trabalho próximas, sem intromissões, com os participantes do projeto”.

Outro ponto de destaque consiste em que 61% dos pesquisados assinalaram apresentar média ou alta intensidade o seguinte fator: “a organização desenvolve e mantém linhas curtas e informais de comunicação entre as partes interessadas”. Enquanto isso, apenas 34% deles, com as mesmas intensidades, consideram que “a metodologia padrão de gerenciamento de projeto é vista como ameaça e não como benefício, não há entendimento dos benefícios na gestão de projetos”.

Em se tratando dos condicionantes de desempenho relacionados ao Gerente de projetos (Tabela 3), foi identificado que mais de 80% dos respondentes considera, com média ou alta intensidade, o gerente de projetos “possui conhecimentos técnicos exigidos no projeto e habilidades gerenciais necessárias ao bom gerenciamento” e “tem bom relacionamento com o cliente, organização e equipe e procura melhorar a imagem pública do projeto”. Por outro lado, apenas

56% dos gerentes, com média ou alta intensidade, indicam possuir autoridade suficiente para realizar as atividades relativas ao gerenciamento dos projetos.

Tratando-se de fatores negativos, verificou-se que inexistente e existe com baixa intensidade os

fatores de “incapacidade ou desinteresse por parte do gerente na implementação de procedimentos de garantia e controle da qualidade” (83%) e “falta de gerenciamento das expectativas das partes interessadas em relação ao projeto” (77%).

Tabela 3 - Condicionantes de desempenho relativos ao gerente de projeto.

Condicionantes de desempenho (Gerente de projeto)	Inexistente	Existem em intensidade:			Sem Resp.
		Baixa	Média	Alta	
Gerente de projeto possui conhecimentos técnicos exigidos no projeto	0%	17%	55%	28%	
Gerente de projeto possui habilidades gerenciais necessárias ao bom gerenciamento	0%	17%	61%	22%	
Gerente de projeto tem autoridade suficiente	6%	38%	50%	6%	
Gerente de projeto tem bom relacionamento com o cliente, organização e equipe	0%	17%	39%	44%	
Gerente de projeto procura melhorar a imagem pública do projeto	0%	12%	44%	44%	
Incapacidade ou desinteresse na implementação de procedimentos de garantia e controle da qualidade	39%	44%	11%	6%	
Falta de gerenciamento das expectativas das partes interessadas em relação ao projeto	33%	44%	17%	6%	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Analisando os condicionantes relacionados à Equipe do projeto (Tabela 4), verifica a ocorrência de pelo menos, 60% dos respondentes, indicaram nível de média ou alta intensidade nos seguintes fatores: “clareza de papéis dentro do projeto, todos sabem quais as responsabilidades de cada um”; “equipe do projeto composta de pessoal com habilidades e conhecimentos necessários”; “envolvimento da equipe com a participação desta desde o início dos trabalhos”; “forte senso de

colaboração e trabalho em grupo é alcançado, denotando interesse por parte dos envolvidos”; e “membros de equipe fundamentais na assistência à tomada de decisões e à resolução de problemas”.

Por outro lado, o fator visto como negativo de que “participantes do projeto são constantemente solicitados a se envolverem com assuntos não relacionados ao projeto” apresentou o valor de 78% de respostas com relação ao nível de intensidade média e alta.

Tabela 4 - Condicionantes de desempenho relativos à equipe do projeto.

Condicionantes de desempenho (Equipe do projeto)	Inexistente	Existem em intensidade:			Sem Resposta
		Baixa	Média	Alta	
Clareza de papéis dentro do projeto, todos sabem quais as responsabilidades de cada um	6%	16%	50%	28%	
Equipe do projeto composta de pessoal com habilidades e conhecimentos necessários	0%	33%	45%	22%	
Envolvimento da equipe com a participação desta desde o início dos trabalhos	11%	28%	39%	22%	
Forte senso de colaboração e trabalho em grupo é alcançado, denotando interesse por parte dos envolvidos	6%	22%	50%	22%	
Membros de equipe fundamentais na assistência à tomada de decisões e à resolução de problemas	6%	17%	44%	33%	
Participantes do projeto são constantemente solicitados a se envolverem com assuntos não relacionados ao projeto	11%	11%	39%	39%	

Fonte: Elaborada pelos autores.

No tocante ao segundo objetivo específico (identificar formas de atuação do Escritório Corporativo de Projetos para intensificar os condicionantes de desempenho que influenciam positivamente o desempenho dos projetos estratégicos e amenizar os que afetam negativamente o desempenho) é apresentado o nível de satisfação dos gerentes de projetos para com o desempenho do Escritório. Foram respondidos os itens quanto às funções que devem ser exercidas, bem como o rol de propostas de atuação do Escritório proferidas pelos gerentes de projetos com vistas a fortalecer ou amenizar os condicionantes de desempenho. Os itens de avaliação foram retirados conforme a revisão de literatura sobre Escritórios de Projetos (Carneiro, 2012; Lacruz, 2010; Silveira, 2012).

Quanto à verificação da satisfação dos gerentes de projetos frente às funções que devem ser exercidas por um Escritório de Projetos Corporativo (Tabela 5), foi verificado que em relação às funções de “Monitoramento, auditoria e revisão dos projetos” e “Treinamento, mentor e suporte aos

gerentes de projeto”, no mínimo, 72% dos respondentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

Referente à estruturação de ambiente de projetos por meio de processos, metodologia e *software* de gestão de projetos e ambiente colaborativo, observou-se que 67% dos respondentes estão satisfeitos, mas que 33% responderam sobre sua insatisfação ou indiferença. Outra função que não foi tão bem avaliada foi a de “Análise e métricas de resultados em projetos, por meio de cruzamentos de informações históricas, análise de indicadores e de resultados, e ajuda na priorização de projetos, alinhados ao planejamento estratégico e outras decisões gerenciais”, dado que 50% dos respondentes afirmaram que estão insatisfeitos ou indiferentes.

Ainda concernente às indagações feitas aos gerentes de projetos, foi levantado de que forma o Escritório de Projetos Corporativo do órgão poderia atuar para contribuir com desempenho dos projetos estratégicos, considerando a avaliação feita pelos gerentes dos fatores que melhoram ou afetam o desempenho dos referidos projetos.

Tabela 5 - Nível de satisfação dos gerentes de projetos em relação à atuação do Escritório de Projetos Corporativo.

Funções do Escritório de Projetos Corporativo	Nível de satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Monitoramento, auditoria e revisão dos projetos.	0%	0%	17%	72%	11%
Treinamento, mentor e suporte aos gerentes de projeto, cujo foco é o desenvolvimento da capacidade de gestão da equipe.	0%	0%	28%	61%	11%
Estruturação de ambiente de projetos por meio de processos, metodologia e <i>software</i> de gestão de projetos e ambiente colaborativo.	0%	11%	22%	67%	0%
Análise e métricas de resultados em projetos, por meio de cruzamentos de informações históricas, análise de indicadores e de resultados, e ajuda na priorização de projetos, alinhados ao planejamento estratégico e outras decisões gerenciais.	0%	11%	39%	44%	0%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Referente a estas indagações, apresenta-se a seguir os pontos de melhorias sugeridos pelos gerentes que poderiam ser empreendidos pelo Escritório Corporativo de Projetos do Tribunal de Justiça pesquisado:

- Viabilização de melhor capacitação dos gerentes de projetos, tanto mais intensiva quanto mais básica, neste último caso para os gerentes que ainda estão necessitando de conhecimentos gerais (28%);

- Disponibilização de pessoal mais capacitado para tirar as dúvidas dos gerentes; orientação mais intensiva aos gerentes quanto à execução do projeto ou aperfeiçoamento da supervisão e orientação de maneira geral (17%);
- Estabelecimento de quais projetos setoriais e não somente os estratégicos devem ser tocados pelas unidades, uma vez que as unidades demandadas não teriam porte político para rejeitar projetos encaminhados por várias entidades do órgão, o que ocasionaria a execução de vários projetos ao mesmo tempo, sem priorização adequada, e a não conclusão dos projetos de acordo com o cronograma. A indicação dos projetos setoriais deveria seguir o rito dos projetos estratégicos, com base no alinhamento ao Plano Estratégico, de forma a evitar a ativação de projetos que em nada contribuem para o avanço da instituição no rumo à estratégia traçada (11%);
- Verificação mais efetiva das justificativas e as causas dos impactos em prazo e escopo relatados pelos gerentes no relatório de acompanhamento dos projetos, de modo a propor alternativas para eliminá-las, levando as questões à alta administração para um maior apoio institucional na resolução das causas apontadas (6%);
- Articulação para viabilizar uma maior aproximação do gerente e do patrocinador (6%);
- Promoção de uma melhor integração com as demais as partes interessadas (6%);
- Disseminação da cultura de projetos junto a todas as áreas, buscando divulgar a importância da participação ativa da área demandante no projeto (6%);
- Promoção de meios para disponibilização de maior número de integrantes para a execução dos projetos (6%);
- Escolha mais criteriosa dos gerentes de projetos (6%);
- Valorização da figura do gerente de projeto perante a organização, de modo a facilitar seu trabalho, inclusive, junto à Alta Administração (6%);
- Melhoria da comunicação do escritório com as unidades (6%);
- Definição melhor do conceito de custo do projeto, não há entendimento generalizado do que seria custo do projeto e custo de manutenção do projeto (6%).

Como se tratava de uma questão aberta, o índice de respostas diminuiu, uma vez que 38% dos gerentes se abstiveram de respondê-la. É de relevo destacar que a atuação do Escritório como responsável pela priorização dos projetos, inclusive, os setoriais, é requerida por 11% dos respondentes; que a capacitação (mais intensiva ou básica) é apontada como um ponto de melhoria por 28% dos respondentes; e que uma melhoria na supervisão ou orientação também é requerida por 17% dos pesquisados.

Após os resultados apresentados e ao referir-se ao problema formulado para a presente pesquisa “Na visão dos gerentes de projetos, que condicionantes de desempenho estão presentes na gestão de projetos estratégicos de uma organização pública?”, pode ser apontado que, dos 40 condicionantes expostos na literatura e analisados neste estudo, todos foram apontados na organização pesquisada, uns com mais ou menos intensidade, variando de acordo com as respostas dos gerentes de projetos. É de relevo destacar que para alguns respondentes, uma parcela dos condicionantes pesquisados inexistem. A inexistência destes condicionantes pode ser compreendida como um dos aspectos que recebe influência no nível de maturidade de gerenciamento de projetos conforme indicado por Moraes (2004) ou pelas características inerentes do gerenciamento de projetos numa instituição pública (Carneiro, 2012).

Além do problema de pesquisa, este estudo propôs em seu capítulo introdutório duas suposições. Quanto à primeira, “a concorrência entre o gerente de projetos e o gerente funcional pelos recursos humanos é um dos fatores apontados, pela maioria dos respondentes, que comprometem o gerenciamento de projetos”, pode ser afirmado que ela é comprovada, uma vez que 61% dos respondentes afirmaram que inexistem ou existem com baixa intensidade trabalho eficaz com as áreas funcionais, não havendo sobrecarga do membro da equipe ou conflito entre gerente funcional e do projeto. Ainda reforça a comprovação da suposição, o fato de 78% dos pesquisados afirmarem que, com média ou alta intensidade, os participantes do projeto são constantemente solicitados a se envolverem com assuntos não relacionados ao projeto.

Em se tratando da segunda suposição, “a atuação do Escritório de Projetos é reconhecida como forma de melhoria de gerenciamento de projetos”, com base nos resultados apresentados, também, pode ser verificado que é comprovada. Os

gerentes de projetos relataram inúmeras situações em que podem ser empreendidas pelo escritório para fortalecer os fatores que contribuem para um melhor desempenho dos projetos, bem como amenizar aqueles que o afetam.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo revelaram que condicionantes apresentados na literatura existem na Tribunal de Justiça pesquisado e podem ser segregado conforme o nível de intensidade em baixa, média ou alta. Oportuno salientar que, na visão de uma parcela dos gerentes de projetos, alguns dos condicionantes analisados inexistem no gerenciamento de seus respectivos projetos. Em complemento a esta afirmativa, pode ser dito que dos 14 itens avaliados referentes ao quesito planejamento e monitoramento, principalmente, quatro deles precisam ser amenizados para uma melhoria do desempenho dos projetos, são eles: os projetos iniciam sem plano articulado; não existem política nem procedimentos para resolver problemas e conflitos; planejamento se baseia em dados insuficientes e incorretos; e previsão de recursos (humanos, financeiros e outros) não coerente com as atividades.

Concernente aos fatores relativos à instituição, observa-se como ponto positivo é que grande parte dos pesquisados acredita que a alta administração presta suporte necessário ao projeto, no entanto, há um fator negativo que pode estar comprometendo decisivamente o gerenciamento dos projetos estratégicos, que, do mesmo modo, grande parte dos gerentes reconhecem que inexistem ou existem em baixa intensidade trabalho eficaz com as áreas funcionais, não havendo sobrecarga do membro da equipe ou conflito entre gerente funcional e do projeto. Cabe, assim, a alta administração tomar conhecimento deste fato e buscar meios para equalizar as necessidades de pessoal entre projetos e áreas funcionais.

Com relação ao condicionamento de desempenho referente ao “gerente de projeto”, foi verificado que dois dos principais condicionantes de sucesso dos projetos referente ao quesito estão presentes na organização, os quais são: gerente de projetos possui conhecimentos técnicos exigidos no projeto e habilidades gerenciais necessárias ao bom gerenciamento. No entanto, observou que estes gerentes, ainda, não têm autoridade suficiente para atuar como deveria, fato que pode desencadear em atrasos nas atividades, uma vez que deve ser aguardada, uma parte das vezes, a resolução por parte de outra instância.

Por fim, na categoria “equipe do projeto”, um ponto crítico e que coaduna com o apresentado

anteriormente, é o fato de membros da equipe do projeto serem constantemente solicitados a se envolverem com assuntos não relacionados ao projeto. Portanto, este item tem sido registrado como um condicionante por grande parte dos respondentes, sendo avaliado como de média ou alta intensidade.

Quanto à satisfação dos gerentes de projetos frente à atuação do Escritório Corporativo de Projetos do Tribunal de Justiça pesquisado, observa-se que devem ser fortalecidas as funções de estruturação de ambiente de projetos por meio de processos, metodologia e software de gestão de projetos e ambiente colaborativo, bem assim a de análise e métricas de resultados em projetos, por meio de cruzamentos de informações históricas, análise de indicadores e de resultados, e ajuda na priorização de projetos, alinhados ao planejamento estratégico e outras decisões gerenciais.

Na presente pesquisa, pôde ser constatado, também, que a atuação do Escritório Corporativo de Projetos é reconhecida como forma de melhoria de gerenciamento de projetos e que como sugestões dos gerentes de projetos para fortalecer os fatores que contribuem para o sucesso do projeto e amenizar os que comprometem o desempenho, forma citados com maior frequência os dispostos abaixo, devendo o Escritório em questão empreender esforço para, de imediato, implementá-los:

- priorização dos projetos a serem executados pelas unidades, inclusive, os setoriais, de modo a serem executados projetos que mais contribuem para os objetivos estratégicos, reduzindo, dessa forma, o rol de projetos em execução e que concorrem por recursos;
- aprimoramento da capacitação para gerentes de projetos, com o oferecimento de capacitação mais intensiva e mais inicial, neste último caso para os gerentes recém-ingressos;
- melhoria na supervisão dos projetos e na atividade de *mentoring*.

O presente estudo se limita tanto por não poder ser conclusivo, uma vez que apenas um órgão foi pesquisado, bem como pelo fato dos condicionantes terem sido avaliados apenas por um dos envolvidos no gerenciamento de projetos, o gerente de projetos. Por outro lado, apresenta um olhar sobre o pensamento dos gerentes de projetos ligados à uma instituição do Poder Judiciário e da Administração Pública. A ausência de estudos no Judiciário faz com que este estudo seja visto como um ponto de partida para maiores contribuições na área. O incentivo do CNJ no gerenciamento de projetos serve como potencial para a realização de

estudos semelhantes envolvendo casos de outros tribunais. Dessa forma, para estudos futuros, sugere-se: realização de pesquisa em uma gama maior de instituições do Poder Judiciário, bem como que contemple todos os envolvidos no gerenciamento de projetos (equipe do projeto, patrocinador, fornecedor, cliente e outros). Sugere-se também que sejam realizados estudos que envolvam, também, o nível de maturidade de gerenciamento de projetos como aspecto influenciador dos condicionamentos de desempenho dos projetos. Estes estudos poderão auxiliar também na indicação mais aprofundada sobre a diferenciação de fatores condicionantes do gerenciamento de projetos entre instituições pública ou organizações privadas.

REFERÊNCIAS

- Barcaui, A. B. (2012). *Project Management Office: um conceito dinâmico*. In: Barcaui, A. B. PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport. cap. 1, p. 3-32.
- Batista, M. C. V., Moraes, R. O. (2008). *Condicionantes de desempenho de projetos de desenvolvimento local: análise da experiência da agência de desenvolvimento de Timóteo – MG*. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25. *Anais...*, Brasília, DF, Brasil.
- Carneiro, M. (2012). *PMO no setor Público*. In: Barcaui, A. B. PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport. cap. 5, p. 104-134.
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça (2012). *Relatório de Metas 2011 – por Segmento da Justiça*. Brasília, CNJ.
- CNJ – Conselho Nacional de Justiça (2013). *Atualização das Metas de 2011 – por Segmento da Justiça*. Brasília, CNJ.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. 10. São Paulo: Blucher.
- Kerzner, H; Saladis, F. P. (2011). *Gerenciamento de projetos orientado por valor*. Porto Alegre: Bookman.
- Lacruz, A. J. (201). *Escritório de projetos em organizações sem fins lucrativos: estudo de caso*. In: Seminário Internacional de Gerenciamento de Projetos do PMI São Paulo, 10, *Anais...* São Paulo.
- Lima, G. (201). *PMO Global*. In: Barcaui, A. B. PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport. cap. 7, p. 180-204.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Maximiano, A. C. A. (2009). *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Moraes, R. O. (2004). *Condicionantes de desempenho de projetos de software e a influência da maturidade em gestão de projetos*. 2004. 153 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Recuperado em 29 de dezembro de 2012, de http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12_139/tde-14072004-154749/pt-br.php
- Moutinho, J. A., Kniess, C. T. (2012). Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma universidade pública. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3 (2), 282-293.
- Nogueira, J. M. M. (2011). A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da Administração Pública brasileira. *Díke – Revista Eletrônica*, 1 (1), 1-17.
- Prado, D. (2010). *Maturidade em gerenciamento de projetos*. 2. Série Gerência de Projetos – Volume 7. Belo Horizonte, INDG.
- PMI - Project Management Institute. (2013). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 5. Newtown Square.
- Santos, D. P., Oliveira, K. P., & Silveira, M. C. (2013). Coordenação e Alinhamento entre escritórios de projetos: um estudo de caso na Administração Pública mineira. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 4 (2), 128-152.

- Silva, E. C., & Gil, A. C. (2013). Inovação e gestão de projetos: os “fins” justificam os “meios”. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 4 (1), 138-164.
- Silveira, G. (2012). *Mapa de funções do PMO* In: Barcaui, A. B. PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport. cap. 15, p. 371-394.
- Sotille, M. (2012). *Justificando o PMO nas organizações*. In: Barcaui, A. B. PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport. cap. 2, p. 33-57.
- Valle, A. B., Soares, C. A. P., Finocchio Júnior, J., & Silva, L. S. F. (2010). *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 9. São Paulo: Atlas.
- Vianna Júnior, A. (2012). *Tipologia dos Escritórios de Projetos*. In: Barcaui, A. B. PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport. cap. 4, p. 80-103.