

Escritório de gestão de projetos e sua relação com os fatores de competitividade organizacional: Estudo de casos múltiplos

NARCISO AMÉRICO FRANZIN

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP
narciso.franzin@ifpr.edu.br

REGINALDO APARECIDO CARNEIRO

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP
rcarneiro73@gmail.com

MAURO LUIZ MARTENS

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP
mauro.martens@gmail.com

Os autores agradecem o incentivo à pesquisa dado pelo IFPR - Instituto Federal do Paraná e pela UNICESUMAR.



ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE PROJETOS E SUA RELAÇÃO COM OS FATORES DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Resumo

O objetivo deste estudo é compreender a atuação de escritórios de gerenciamento de projetos (PMOs), no sentido de identificar suas contribuições na competitividade empresarial. A metodologia utilizada nesta pesquisa é classificada como pesquisa qualitativa, que se desenvolve por meio de estudo de casos múltiplos, a partir da análise de três empresas brasileiras com atuação em seus setores específicos. A coleta de dados foi obtida a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas *in loco*, dirigido por protocolo formatado a partir da literatura científica estudada. Como principais resultados se pode observar que a confiabilidade e a satisfação do cliente se destacaram perante os demais itens da competitividade. Da mesma forma, concluiu-se que os PMOs contribuem decisivamente para a competitividade organizacional, necessitando de investimentos gradativos ao longo do tempo e que corroboram com a cultura organizacional, minimizando resistências na sua consolidação.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMOs); Competitividade Empresarial; Caracterização do PMO; Atuação do PMO.

Abstract

The aim of this study is to understand the performance of a project management office (PMOs), of business competitiveness of organizations that use it. The methodology used in the research is classified as qualitative research, which develops by means of multiple case studies, from the analysis of three Brazilian companies, with expertise in their specific sectors. The data collection was obtained from semi-structured interviews conducted *in loco*, directed by protocol formatted from the scientific literature studied. As main results, it can be observed that the reliability and customer satisfaction stood out in relation to the other items of competitiveness. Likewise, it was concluded that PMOs contributes decisively to the organizational competitiveness, requiring gradual investments over time and that corroborate with the organizational culture, minimizing resistance in its consolidation.

Keywords: Project Management Offices (PMOs); Business Competitiveness; Characterization of the PMO; Role of the PMO.



1. Introdução

O gerenciamento de projetos tem despertado interesse cada vez maior nas organizações, pois oferece elementos que suportam a tomada de decisão empresarial em diversos segmentos da empresa, permitindo que estes obtenham melhores resultados e consequentemente proporcionem maior competitividade empresarial. Pansini *et al.* (2014) alegam que um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) pode ser de grande valia, pois age diretamente sobre as práticas de gerenciamento de projetos, além de fornecer às organizações a ajuda necessária para inovar e alcançar a vantagem competitiva, bem como garantir o crescimento a longo prazo.

Como conceito, o Project Management Institute - PMI (2013), define gerenciamento de projetos o como sendo uma aplicação do conhecimento existente, de suas habilidades, de seus ferramentais e das técnicas às atividades do projeto que visam atender aos seus requisitos. No que tange ao *Project Management Office* (PMO), Aubry *et al.* (2007) pontuam que as formas e regras sob as quais o PMO atua variam enormemente entre as organizações, porém, de maneira geral, um PMO pode ser definido como uma unidade organizacional totalmente dedicada ao suporte administrativo de projetos, executando atividades de coordenação, assistência na resolução de problemas, documentação, comunicação, definição de padrões, atuando como facilitador na obtenção de recursos e sua adequada alocação. De acordo com Desta *et al.* (2006), a implantação do PMO pode ser entendido, de forma geral, como sendo um trabalho racional no qual se busca incorporar novas técnicas de gestão.

Em relação à competitividade, Coutinho e Ferraz (1994), definem-na como sendo a capacidade de formular e implementar estratégias que visam ampliar ou conservar de forma duradoura, condições de concorrência para que se mantenham em uma posição sustentável no mercado. Para Da Silva (2017), a competitividade é a capacidade de planejar e deliberar ações a partir da compreensão dos objetivos empresariais, aliadas ao entendimento do ambiente e da estrutura do mercado, com a finalidade da realização de lucros e sobrevivência no mercado.

Nesse sentido, considerando os argumentos supracitados, este trabalho tem por objetivo central compreender a atuação do PMO no sentido de identificar suas contribuições na competitividade empresarial. Este estudo se justifica pela possibilidade de identificar a aplicabilidade das atividades desenvolvidas pelo PMO na prática das organizações e, desta forma contribuir para a teoria sobre o assunto, bem como proporcionar o elo entre os temas PMO e competitividade organizacional (VENTURA, 2007).

No que se refere à metodologia, este trabalho faz uso da abordagem qualitativa a partir de uma revisão de literatura (RL), tratada como uma pesquisa desenvolvida com base em material elaborado a partir de pesquisas em livros e artigos científico (GIL, 2002), e, de estudo de casos múltiplos (ECM), que, por sua vez, Voss et al. (2002) apontam que visa identificar áreas para a realização dos testes da teoria, buscando identificar uma melhor estrutura com base nos resultados obtidos.

Este artigo está estruturado em seis seções: na introdução são descritas a contextualização do tema, o problema a ser investigado, a importância e a justificativa desta pesquisa, bem como os seus objetivos. Na estrutura conceitual, se articulam os argumentos teóricos, bem como a síntese da revisão da literatura. Na metodologia, os instrumentos de pesquisa, a amostra, os critérios de coleta de dados e as técnicas utilizadas para a análise são detalhados. A seção quatro demonstra os estudos de casos múltiplos realizados, seguido da seção cinco que exibe uma discussão dos resultados. Por fim, a seção seis encerra com as considerações finais.

2. Estrutura Conceitual

2.1 *Project Management Office* (PMO)

Antes de focar no assunto chave desta seção, faz-se necessário apontar para definições atinentes a projeto e o gerenciamento de projetos. O PMI (2013) define projeto como se



tratando de um esforço temporário direcionado para a criação de um novo produto ou serviço na busca de um resultado único. Por sua vez, o gerenciamento de projetos (GP) começa a ser percebido pelos seus benefícios a partir de 1990, com o reconhecimento de sua importância no mercado (KERZNER, 2004). Para Do Carmo Silva e Gomes (2015), o GP é uma prática adotada por empresas que investem de forma a obter a melhor opção estratégica na busca do desenvolvimento da sua atividade final, e também com vistas a otimizar suas atividades intermediárias.

A partir das definições supracitadas, aponta-se para algumas definições atinentes ao PMO. De acordo com o PMI (2013), trata-se de uma entidade onde se atribui várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento dos projetos sob sua responsabilidade. Para Kerzner (2004), um escritório de projetos é uma arma competitiva criada para gerenciar um projeto específico ou uma série de projetos relacionados, que representam níveis crescentes de qualidade e agrega valores aos interesses dos clientes. O PMO é criado para ajudar os gerentes de projetos, equipes e diferentes níveis de gestão em assuntos estratégicos e de entidades funcionais em toda a organização na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas (DAI; WELLS, 2004).

Diferentes nomenclaturas são atribuídas pelos autores quando buscam identificar os tipos de PMOs. Respeitando as particularidades que existem nas distintas atribuições de cada um, a Tabela 1, mostra a classificação, a definição e os autores que a suportam.

Tabela 1:

Classificação dos PMOs

CLASSIFICAÇÃO DOS PMO'S	DEFINIÇÃO	AUTOR(ES)
"Por Projeto" ou Autônomos	" <i>Autonomous Project Team</i> " trata-se de equipes individuais criados para cada projeto e sem aproveitamento nenhum de conhecimentos gerados em projetos anteriores	Dinsmore (1998); Verzuh (2005); Englung et al. (2003)
	" <i>Functional Project Office</i> " é utilizado em apenas um setor da organização e tem como sua maior responsabilidade a gestão dos recursos.	Kerzner (2004); Verzuh (2005); Englung et al. (2003)
	" <i>Individual Project Office</i> " diz se tratar de projetos individuais e de competências práticas que são desenvolvidos e aperfeiçoados.	Verzuh (2005); Englung et al. (2003)
Departamental	" <i>Project Support Office</i> " deve atuar na elaboração e atualização do plano de projeto, tal como em seu orçamento, além de direcionar tomadas de decisão que visam ganhos e eliminam perdas.	Verzuh (2005); Englung et al. (2003).
	" <i>Project Support Office</i> " oferece o suporte necessário a vários projetos ao mesmo tempo e gerencia os custos, porém não é responsável pelo seu sucesso.	Dinsmore (1998); Verzuh (2005); Englung et al. (2003).
	" <i>Departmental Project Office</i> ", este departamento tem capacidade para cuidar de vários projetos, tratando-os com uma visão do todo e gerenciando recursos.	Crawford (2006); Verzuh (2005); Englung et al. (2003).
Corporativo	" <i>Chief Project Office</i> " este nível cuida e alimenta o portfólio de projetos, se envolve nas decisões de negócio que resultam em novos projetos, enfim é o nível de maior responsabilidade pelos projetos.	Dinsmore (1998); Verzuh (2005); Englung et al. (2003). Kerzner (2004);
	" <i>Corporate Project Office</i> ", se responsabiliza pela estratégia da corporação e deve representar seus interesses.	Kerzner (2004); Verzuh (2005); Englung et al. (2003).
	" <i>Strategic Project Office</i> " alega que aumenta ainda mais o nível de integração da empresa, faz análise de portfólio e atua na tomada de decisões.	Crawford (2006); Verzuh (2005); Englung et al. (2003). Kerzner (2004);

Fonte: Os autores.



O PMO pode exercer um papel muito importante ao assumir a gestão de portfólio, selecionando e conduzindo projetos de forma alinhada com o planejamento estratégico, influenciando diretamente o desempenho organizacional (AUBRY *et al.*, 2007). Os PMOs podem possuir diferentes níveis de capacidade, bem como de maturidade, desta forma a Tabela 2 apresenta o nível, a definição de cada nível e os autores que as sustentam.

Tabela 2:

Níveis de Capacidade dos PMOs

NÍVEIS DE PMO	DEFINIÇÃO	AUTOR(ES)
<i>Project office</i>	Nível em que acontece o auxílio a um único projeto complexo que é conduzido pela organização, sendo responsável por estabelecer os padrões e procedimentos adotados pelo gerenciamento de projetos e por assegurar que estes sejam seguidos pela equipe, liberando o gerente de projetos para as decisões do dia a dia.	Desta <i>et al.</i> (2006); Hill (2008); Unger <i>et al.</i> (2012); Ward e Daniel (2013).
<i>Basic PMO</i>	Nível responsável pelo controle de projetos múltiplos conduzidos na organização, centralizando os dados provenientes dos projetos, compilando-os de forma individual e agregada, analisando o desempenho de maneira comparativa, de forma a identificar problemas comuns e elementos de sucesso que possam ser implementados.	Desta <i>et al.</i> (2006); Hill (2008); Unger <i>et al.</i> (2012); Ward e Daniel (2013).
<i>Standard PMO</i>	Este nível envolve todas as atividades do PMO básico, centralizando todos os aspectos ligados ao gerenciamento de projetos, além de auxiliar a organização a desenvolver o gerenciamento de projetos como uma de suas competências principais.	Desta <i>et al.</i> (2006); Hill (2008); Ward e Daniel (2013).
<i>Advanced PMO</i>	Este nível estabelece o alinhamento do gerenciamento de projetos da organização em relação a seus processos de negócio, realizando todas as atividades dos níveis anteriores, porém utilizando uma abordagem orientada ao <i>core business</i> da organização.	Desta <i>et al.</i> (2006); Hill (2008); Ashurst <i>et al.</i> (2008); Ward e Daniel (2013).
<i>Center of Excellence</i>	O escritório de gerenciamento de projetos possui foco nos interesses estratégicos da organização, gerenciando o portfólio e ajustando ou redesenhando os procedimentos utilizados durante a condução dos projetos para acompanhar a estratégia empresarial, preocupando-se em estabelecer, no longo prazo, as melhores práticas e uma nova cultura organizacional, no que diz respeito ao gerenciamento de projetos.	Desta <i>et al.</i> (2006); Hill (2008); De Souza e Evaristo (2006); Pemsel e Wiewióra (2013); Ward e Daniel (2013).

Fonte: Os autores.

A longo prazo, Atkinson e Crawford (2006), Aubry *et al.* (2007) e Dai e Wells (2014) apontaram que uma organização alcançará uma série de benefícios decorrentes da implementação de PMO, tais como: melhores resultados em termos de tempo e orçamento; aumento da efetividade na gestão de projetos; melhorias na qualidade de saída; aumento da percentagem de sucesso das atividades do projeto; coordenação mais intensa nos controles das tarefas; aumento da transparência e melhor definição de prioridade do projeto com a possibilidade de negociações a fim de gerir as urgências.

2.2 Competitividade empresarial

Para o *Institute for Management Development* (2014), a competitividade das empresas é a capacidade da organização de se superar no mercado. É a capacidade da empresa em criar valor sustentável, ou seja, manter-se no mercado em uma projeção de longo prazo. Hagenauer (1983) afirmou que a competitividade como desempenho se expressa na posição alcançada pela organização no mercado em um dado momento, resultante da combinação de uma série de fatores, tais como preço, qualidade, grau de diferenciação dos produtos, dentre outros. De acordo com Silva e Fonseca (2010), a competitividade como eficiência é definida pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de



acordo com os limites impostos pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial.

Dentro do contexto da competitividade organizacional a importância do fator humano nas empresas é apontada, e assim, Twomey (2002) argumenta que a competitividade inicia com a capacidade da organização de se adaptar e influenciar seu ambiente, que é determinada pela qualidade dos ativos da organização, em particular os seus ativos humanos.

Diante deste contexto e, para a realização deste trabalho, utilizou-se o estudo de Roman *et al.* (2012), que foi desenvolvido através de análise de conteúdo de artigos científicos, a partir da tratativa de assuntos relacionados à competitividade, à produtividade, à eficiência, ao desempenho e à performance de empresas brasileiras, no Portal de Periódicos da CAPES, entre 2000 e 2009. Após uma análise de 486 artigos científicos, o referido trabalho identificou 15 fatores de competitividade organizacional, sendo eles: Alianças Estratégicas, Capital Humano, Confiabilidade, Conhecimento, Custo, Fatores Culturais, Flexibilidade, Inovação, Qualidade, Rapidez, Relacionamento com o Cliente, Responsabilidade Social, Sistemas de Controle, Técnicas de Produção, Tecnologias de Informação e Comunicação.

A Tabela 3 destaca os 15 fatores supracitados, considerados como orientadores na implementação de ações de melhorias da competitividade, juntamente com expressões indicadas que vêm detalhar o significado dos fatores mencionados. Além disso, a tabela destaca alguns autores que dão suporte para os respectivos fatores. Ressalta-se que tais fatores foram tratados como referência para facilitar o direcionamento do conteúdo deste trabalho.

Tabela 3:

Fatores Relacionados com a Competitividade Organizacional

COMPETITIVIDADE	FATORES	EXPRESSÕES INDICADAS	AUTORES
	Alianças estratégicas	Cooperação da cadeia de suprimentos, normas de cooperação, gestão da cadeia de suprimentos (<i>Supply Chain Management</i>).	Cook e Ajmera (2009); Cai e Yang (2008); Bornia e Iorandi (2016).
	Capital humano	Gestão de talentos, investimento e desenvolvimento de competências, seleção de pessoas.	Twomey (2002); Freitag <i>et al.</i> (2014).
	Confiabilidade	Conformidade e confiança de entrega, medidas de confiabilidade, gestão total da confiabilidade.	Ehie e Stough (1995); Bezerra e Borenstein (2011); Kerzner (2016).
	Conhecimento	Conhecimento, gestão do conhecimento, conhecimentos estruturados e não estruturados.	Chilton; Bloodgood (2008); Du Plessis (2007).
	Custo	Custo razoável, menores custos (redução dos desperdícios), preços (estratégias de posicionamento).	Sahay; Gupta e Mohan (2006); Schonberger (2002).
	Fatores culturais	Competência cultural (habilidades humanas), legado organizacional, memória organizacional.	Cook e Ajmera (2009); Koops <i>et al.</i> (2015).
	Flexibilidade	Flexibilidade (associação com mudança), flexibilidade relacionada ao fato de como os trabalhadores buscam a inovação.	Ehie e Stough (1995); Goleman (2000); Putthiwanit (2015).
	Inovação	Inovação (conhecimento), inovação na ótica da máxima eficiência, inovação e desenvolvimento de novos produtos.	Anderson e Oeste (1998); Sahay, Gupta e Moan (2006); Hogan e Coote (2014).
	Qualidade	Certificação de qualidade, qualidade e prêmios de excelência, técnicas de qualidade.	Kerzner (2004); Putthiwanit (2015).
	Rapidez	Gerenciamento do tempo, rapidez e rapidez de entrega, resposta mais rápida.	Ehie e Stough (1995); Schonberger (2002);
	Relacionamento com o cliente	Condições da demanda (intensidade), foco no cliente (interno e externo), produção alinhada ao mercado (megatendências).	Menezes (2006); Kevin Sungkur e Ramasawmi (2014).
	Responsabilidade social	Exigências ambientais, responsabilidade social empresarial, tecnologias limpas.	Daniels (2005); Martens e Carvalho (2016).
	Sistemas de controle	Avaliação de desempenho (RH), coordenação, rastreabilidade, normatização e certificação (processos), regras (simplicidade).	Unger <i>et al.</i> (2012); Ward e Daniel (2013); Liberato <i>et al.</i> (2015).



Técnicas de produção	Gerenciamento de projetos, gestão holística e melhores práticas, planejamento (redução de riscos).	Larosse (2005); Jablonowski (2009).
TI e comunicação	Gestão da informação, sistemas de informação (rapidez), tecnologias da informação e da comunicação (eficiência).	Onajafe e Leaning (2007); Lapina <i>et al.</i> (2015).

Fonte: Os autores. Adaptado de Roman *et al.* (2012)

Percebe-se que esses fatores são indispensáveis para que uma empresa obtenha desempenhos melhores de competitividade, sendo de suma importância para controlar os objetivos organizacionais. Por conseguinte, tais fatores não apenas permitem a orientação estratégica da empresa, como também promovem a melhoria do desempenho e maior competitividade no mercado.

3. Metodologia de Pesquisa

A identificação de uma estratégia de pesquisa é compreendida como a busca em discernir diferentes formas de abordagem e análise de dados empíricos. Decorre de um minucioso processo de revisão da literatura e é acompanhado pela cuidadosa proposição das questões e objetivas da pesquisa (MARTINS; THEÓFILO, 2009). De acordo com Krippendorff (1980), esta é uma pesquisa exploratória, pois busca compreender um determinado fenômeno. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas gravadas com o objetivo de obter informações dos entrevistados e entender o ambiente e interpretar onde o problema ocorre. Esta combinação de métodos atende o descrito por Yin (2015), e Eisenhardt e Graebner (2007), que caracterizam este tipo de estudo como sendo um estudo de casos múltiplos. Não havendo nenhum tipo de tratamento estatístico, o presente estudo visa realizar uma análise das contribuições do PMO (*Project Management Office*) para os fatores da competitividade empresarial.

Foram coletados artigos científicos extraídos de base de dados científicas, tais como a base *Scopus*, pois ela contém numerosos trabalhos acadêmicos em diversas áreas do conhecimento. Nesse sentido, essa busca promoveu a possibilidade de formatar toda a estrutura conceitual desta pesquisa, onde foram envolvidos basicamente dois temas ligados diretamente ao estudo: competitividade organizacional e PMO.

A partir da estruturação do referencial teórico, definiu-se o protocolo de pesquisa e, após, buscou-se a realização da pesquisa nas empresas alvo do estudo com o intuito de obtenção de informações atinentes ao PMO das empresas em questão, assim como de seus impactos nos fatores de competitividade organizacional. Para tal, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela área de PMO, a partir de um questionário semiestruturado que abordava questões relativas a caracterização da empresa, da caracterização e atuação do PMO e da relação com o mesmo com desempenho organizacional.

Pela aplicação de pesquisa de estudo de casos múltiplos (YIN, 2015), realizado dentro de um caráter empírico, se buscou investigar três realidades dentro de um contexto real. De acordo com Miguel (2010), o estudo de caso é um trabalho de caráter empírico, que investiga um dado acontecimento dentro de um contexto real por meio de uma análise aprofundada de um ou mais objetos de análise (casos).

Todas as coletas de dados foram realizadas por meio de visitas *in loco*. Para este desenvolvimento foi tomado como referência três empresas nacionais, cada qual atuando em um setor específico, que foram selecionadas por acessibilidade, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4:

Identificação das Empresas

EMPRESA	SETOR	TIPO DE NEGÓCIO	TAMANHO DA EMPRESA *
GT Foods Group	Indústria	Alimentação	Grande



<i>Benner Solution</i>	Comércio e Serviços	Tecnologia da Informação	Grande
<i>DBI Global Software</i>	Comércio e Serviços	Tecnologia da Informação	Grande

*Classificação do tamanho da empresa / Número de funcionários - SEBRAE (2017).

Fonte: Os autores.

O protocolo, no primeiro tópico, abordou informações atreladas à caracterização da empresa, questionando a identificação da mesma, ramo de atividade, número de funcionários, faturamento, tempo de atuação no mercado, produtos/serviços comercializados, participação de mercado e estrutura organizacional. O segundo ponto abordou sobre a caracterização do PMO, questionando questões que partiam desde a sua implantação, gestão do portfólio, boas práticas e relatos sobre as principais resistências/dificuldades encontradas. O terceiro e último ponto questionou sobre a atuação do PMO e suas contribuições com os fatores ligados a competitividade. Neste caso, solicitou-se informação sobre descrições do PMO, atuações sobre a gestão do projeto, contribuições do PMO para a empresa e para a competitividade, ciclo de vida, aprendizado organizacional, gestão dos *stakeholders*.

Ressalta-se que as informações que foram obtidas mediante as entrevistas realizadas nas 3 empresas sofreram um processo de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2009), esta análise pode ser considerada como sendo um conjunto de técnicas de investigação que, por meio de gravações, escutas, descrições objetivas, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações por meio de cruzamento dos dados.

Para Martens e Carvalho (2016), todas as entrevistas devem ser gravadas, transcritas e posteriormente validadas. Ainda em conformidade com esses autores, a análise das entrevistas deve ser realizada por meio da análise de interpretação e conteúdo dos discursos recolhidos e registrados nas entrevistas com os gestores apresentados. Utilizou-se também a triangulação de dados, o que atende ao exposto por Yin (2015), o que aumenta a validade interna e externa do estudo.

4. Descrição dos Estudos de Caso Múltiplos

Esta seção faz uma abordagem sobre a caracterização das três empresas e de seus respectivos respondentes, de tal forma que a Tabela 5 condensa algumas informações das organizações, a saber: ano de inauguração, ramo de atividade de cada empresa analisada, atuação no mercado, número de funcionários, faturamento anual, e tipos de produtos/serviços comercializados em seus respectivos segmentos.

Tabela 5:

Caracterização das Empresas

EMPRESA	ANO DE INAUGURAÇÃO	RAMO DE ATUAÇÃO	MERCADO	NÚMERO DE COLABORADORES	FATURAMENTO
<i>GT Foods Group</i> (Caso 1)	1992	Alimentos (abatimento de aves)	Brasil e exterior (+ 60 países)	7.500	1 bilhão e 500 milhões (2014)
	Grupo composto pelas marcas Frangos Canção, <i>Gold Frango</i> , <i>Mister Frango</i> e <i>Bellaves</i> , com um abatimento aproximado de 500.000 aves/dia (2014)				
<i>Benner Solution</i> (Caso 2)	1997	<i>Software</i> , serviços e BPO ¹	Brasil	1.200	<i>Informação não disponibilizada</i>
	Principal produto: software de gestão de plano de saúde, e consultoria na área de plano de saúde e sistemas hospitalares. ¹ BPO – Gestão de Processos Administrativos				
<i>DBI Global Software</i> (Caso 3)	2000	Sistemas	Brasil	170	9,6 milhões (2014)
	Produtos e serviços: gestão empresarial, gestão pecuária, componentes de <i>software</i> , gestão de acesso ao crédito consignado, <i>software</i> de gestão municipal de saúde e fábrica de <i>software outsourcing</i> .				

Fonte: Os autores.



Na Tabela 6 é apresentada a caracterização dos respondentes. É importante ressaltar que o responsável pelo PMO da empresa foi entrevistado.

Tabela 6:

Caracterização dos Respondentes

EMPRESA	CARGO	CÓDIGO	ATIVIDADE DA FUNÇÃO
GT Foods Group (Caso 1)	Gerente Corporativo PMO	PMO_1	Gerencia e garante o investimento da empresa em relação às práticas de gerenciamento de projetos.
Benner Solution (Caso 2)	Gerente de Projeto	PMO_2	Certifica a qualidade do <i>software</i> , é a área responsável por seguir o roteiro de teste, e, se achar necessário, deve implementar novas áreas de teste.
DB1 Global Software (Caso 3)	Gerente de Portfólio	PMO_3	Exerce a responsabilidade pelo resultado do projeto, mantendo os envolvidos internos e externos alinhados sobre os objetivos do projeto.

Fonte: Os autores.

4.1 Atuação dos PMOs organizacionais

Esta seção inicia apontando uma breve descrição dos PMOs das empresas, cada qual com suas características específicas. Na sequência, vislumbra-se como se dá a atuação do gestor de projetos na organização. Informações sobre as contribuições do PMO também são pontuadas. Ainda há o destaque sobre o nível de maturidade do PMO em cada empresa estudada.

a) Descrição do PMO

O PMO da GT Foods (caso 1) tem 3 colaboradores, contudo, levando em consideração os gerentes de projetos e as equipes envolvidas, esse número sobe para aproximadamente 40 pessoas. Além do gerente corporativo PMO (respondente – Tabela 6), um coordenador (promove a integração dos projetos junto com o plano de expansão da empresa), e um analista (realiza o controle, acompanhamento dos dados e monitoramento dos projetos).

É importante salientar que parte dos treinamentos é ministrada por profissionais da própria empresa, e outra parte é terceirizada de acordo com a necessidade de treinamento. Em termos de infraestrutura. A GT Foods tem um escritório montado com uma estrutura de informática básica, de tal forma que a empresa ainda não possui um *software* específico de gerenciamento de projetos. Contudo, tem a preocupação de buscar algo no mercado para implantação.

No caso 2 (Benner Solution), o número de colaboradores envolvidos nesta área totaliza 180, com suas funções definidas, sendo elas: a) o analista de suporte é quem faz o primeiro atendimento ao cliente, identificando se haverá (ou não) necessidade de modificação no *software*; b) o analista de sistema tem a incumbência de coletar a documentação fornecida pelo cliente e fazer a modificação solicitada, além de dar uma estimativa e partir para a aprovação do cliente; c) o programador passa para o sistema tudo aquilo que foi programado pelo analista (programação em si); e o gerente de projetos (respondente – Tabela 6). Em caso de irregularidades, o projeto retorna para o programador. Caso não haja inconsistência, o mesmo é liberado para o cliente.

Por fim, no caso 3 (DB1 Global Software), o PMO pode ser descrito da seguinte forma: um gerente de portfólio, responsável pelo PMO (respondente – Tabela 6), seis gerentes de projetos, os analistas de negócios, equipe de homologadores (testes) e a equipe de desenvolvimento. Ressalta-se que a qualidade está envolvida em todo processo.

A empresa realiza avaliações periódicas, análise de desempenho, e monitoramento de *feedback* a cada 6 meses para antecipar qualquer problema de desvio do colaborador. Em paralelo, existe uma equipe de contratação em caso de alguma saída de pessoal. O nível de autonomia dos envolvidos é grande, pois cada um tem a sua responsabilidade definida. Na área de desenvolvimento existe um colaborador que é o responsável por delegar todas as atividades. Para tal, faz-se uso da metodologia *Scrum*, cuidando da parte da entrega, e dimensionando isto dentro de sua equipe.

**b) Atuação do Gestor de Projetos**

A área de PMO da GT Foods (caso 1) tem boa autonomia, uma vez que ela está ligada diretamente com a diretoria da empresa. Quando um colaborador assume a gerência de um projeto, automaticamente ele assume certo nível de autonomia para desempenhar a sua função. A diretoria da empresa dá plenos poderes para a atuação do gerente corporativo de PMO. O plano de comunicação empresarial varia de gerente para gerente. Tem-se utilizado os e-mails, assim como um relatório periódico de progresso (mensal ou quinzenal) com a finalidade de manter os colaboradores sempre atualizados em relação às atividades da empresa. Para a comunicação junto à alta gerência, utiliza-se rápidas reuniões de status, que acontecem a cada quinze dias para tomar decisões atreladas às circunstâncias em que os projetos se encontram.

Por sua vez, na Benner Solution (caso 2) o gerente de projetos acumula também o papel de gerente de pessoas. Com isso, houve a necessidade de criar o papel do assistente de projetos, que fornece dados para que o gerente tome decisões. É ele quem atualiza e monitora os indicadores, mas não pode mudar atividades sem que o Gerente de Projetos esteja ciente e envolvido. A área do PMO tem total autonomia: o Gerente de Projetos tem autonomia para fazer alterações dentro do projeto. Se houver algum tipo de impacto dentro da empresa como um todo, ele tem que comunicar os *stakeholders*.

Por fim, na DB1 Global Software (caso 3), a gerência de projetos atua como uma “ponte” entre as partes do projeto junto do cliente. Sua função é compreender o que o cliente necessita para transformar isso em requisitos para o projeto. É ele o responsável pelo encaminhamento do projeto na empresa ao gerente de portfólio, bem como a condução da equipe interna.

c) Contribuições do PMO

Com o intuito de facilitar a compreensão das informações, segue a Tabela 7 com uma apresentação de algumas contribuições do PMO, em conformidade com os relatos dos entrevistados, diante das seguintes variáveis: custo, inovação, gestão de portfólio, cultura organizacional, qualidade, prazo de entrega e desempenho dos recursos humanos.

Tabela 7:

Contribuições do PMO

CONTRIBUIÇÕES DO PMO	RESPONDENTE DA GTFOODS GROUP (PMO_1)	RESPONDENTE DA BENNER SOLUTION (PMO_2)	RESPONDENTE DA DB1 GLOBAL SOFTWARE (PMO_3)
Custo	“...com o rápido crescimento e em pouco tempo, nossa empresa criou indicadores e seguiu padrões na gestão dos projetos. O gerente de PMO promove condições para analisar os cenários promissores, e buscar os menores custos possíveis”.	“...o PMO auxilia o custo do desenvolvimento, ele trouxe para a nossa organização maior transparência nos custos. Ele promove a redução no custo, mais precisamente na mão de obra”.	“... com a regularidade dos custos no projeto, a diminuição do risco e a ausência de conflitos entre o cliente e empresa, aqui na empresa o custo se mostra bastante compensador, auxiliando na padronização e garantia de segurança”.
Inovação	“...condiz com a implantação do PMO. Apesar dos investimentos, trata-se de um processo lento e necessita de um alto grau de conscientização e cultura organizacional”.	“...o PMO tem a área de pesquisa que pode ser utilizada, isso possibilita que alguns colaboradores se dediquem a novos projetos”.	“...em 2013, criou-se uma área para apoiar empresas que queiram inovar em algum segmento. Nossa empresa entra com o apoio para fomentar esta ideia, caso seja uma inovação”.
Gestão de Portfólio	“... na cadeia produtiva este item é interessante para saber	“... aqui na empresa o portfólio está bem	“... para nós, o gerente é o responsável pelo



	qual projeto será priorizado, e que data será entregue para tudo ocorrer de forma sincronizada”.	definido, tornando-se praticamente implícito dentro do projeto. Cada um sabe o que tem que fazer e como fazer”.	acompanhamento dos projetos (indicadores, custos, equipe, controle de recursos ociosos...)”.
Cultura Organizacional	“... nossa empresa vê a necessidade, no sentido de conscientizar todos os colaboradores envolvidos nos projetos, bem como a empresa (treinamentos, palestras, cursos...)”.	“... aqui a cultura é homogênea: todos conversam para o mesmo objetivo. A cultura organizacional é de fácil adaptabilidade, pois conta com o apoio da alta gerência”.	“...a empresa sempre passa por fases de adaptação (PDCA). Foram rodadas várias metodologias até identificar a que melhor se adaptou à necessidade da organização”.
Qualidade	“... a qualidade é alcançada quando se compra melhor, e quando executa de modo diferenciado. É quando o projeto consegue atender as necessidades do cliente em todas as instâncias”.	“... existe um roteiro de teste que o programador tem que seguir, sendo medido por um indicador do projeto. Esse controle está dentro do papel do gerente de projeto”.	“... à direção da empresa não autoriza ninguém a abrir mão da qualidade. Ela exige que a qualidade seja respeitada, em todas as instâncias, e em todos os setores”.
Rapidez (prazo de entrega)	“... para nossa empresa este é o grande foco do negócio. Envolve o planejamento de campo (toda a cadeia que parte do ovo, pintainho e o frango têm que acontecer em 45 dias). Em 60 a 70% dos projetos, este fator é considerado como um dos mais importantes”.	“... o gerente de PMO aqui da organização visualiza por meio de gráficos o andamento das atividades para atingir a meta. A análise de sistema fica com 25%, a qualidade (teste) em torno de 20% e os outros 55% para a programação em si”.	“... a empresa possui uma meta mínima de 80% dos projetos serem entregues no prazo. Ela também tem indicadores de custo. A questão chave é antecipar as informações para tomar as decisões de forma mais precisa e rápida”.
Desempenho (recursos humanos)	“... a empresa ainda não conta com uma equipe de projeto preparada. Apenas 4 gerentes de projeto têm qualificações no cargo. O nível de maturidade está aquém ao ideal, porém o desempenho das pessoas envolvidas nos projetos está em franca expansão”.	“... os indicadores mostram o desempenho geral e individual da equipe. Com isso, o PMO dá um <i>feedback</i> ao funcionário. Assim, a empresa incentiva o colaborador para fazer cursos, migrar para outro departamento, mudar de assuntos, entre outros”.	“... quando da abertura do projeto existe o empenho com a equipe em relação ao seu desempenho. Logo, os colaboradores têm condições de analisar os indicadores e tomar ações para que o desempenho dos mesmos seja o melhor possível”.

Fonte: Os autores.

d) Nível de maturidade

Em questão de maturidade (relação com o ciclo de vida do PMO), a empresa GT *Foods* (caso 1) se encontra em uma fase introdutória. Dessa forma, pode-se relatar que o escritório de gerenciamento de projetos possui foco nos interesses estratégicos, gerenciando o portfólio de acordo com a cadeia produtiva da empresa, sempre buscando as melhores práticas bem como uma cultura organizacional condizente (*Center of Excellence*).

O PMO da Benner *Solution* (caso 2) se encontra em um bom nível de maturidade. Como a empresa trabalha com foco no cliente, os projetos são escolhidos considerando quais deles possuem maiores impactos para organização, podendo ser estratégico, financeiro ou organizacional. Desta forma, a empresa se encaixa em um nível de maturidade atinente ao tipo *Center of Excellence*.

Em se tratando da DB1 *Global Software* (caso 3), a empresa apresenta a seguinte configuração: a) *Project Office*: equipe de Qualidade é a responsável por essa parte



"estabelecer os padrões e procedimentos adotados pelo gerenciamento de projetos e por assegurar que estes sejam seguidos pela equipe"; b) *Basic PMO*: cada unidade é responsável por controlar seus projetos seguindo um padrão interno definido pela qualidade, para isso existe um *checklist* de adaptação, onde cada um diz o que acontece em seu projeto; c) *Center of Excellence*: possui foco nos interesses estratégicos da organização, gerenciando o portfólio e ajustando ou redesenhando os procedimentos utilizados durante a condução dos projetos para acompanhar a estratégia empresarial, preocupando-se em estabelecer, no longo prazo, as melhores práticas e uma nova cultura organizacional.

Enfim, tendo como sustentação a Tabela 2 deste trabalho, o nível de maturidade dos 3 casos analisados pode ser representado pela Tabela 8. Importante destacar que os níveis Standard PMO e *Advanced PMO* não foram mencionados nesta relação de empresas.

Tabela 8:

Níveis de Capacidade dos PMOs

NÍVEIS DE PMO	ENQUADRAMENTO DAS EMPRESAS	AUTOR(ES)
<i>Project office</i>	DB1 Global Software (equipe de qualidade)	Desta <i>et al.</i> (2006); Hill (2008); Unger <i>et al.</i> (2012); Ward e Daniel (2013).
<i>Basic PMO</i>	DB1 Global Software	Desta <i>et al.</i> (2006); Hill (2008); Hill (2008); Unger <i>et al.</i> (2012); Ward e Daniel (2013).
<i>Center of Excellence</i>	GT Foods e Benner Solution	Desta <i>et al.</i> (2006); Hill (2008); De Souza e Evaristo (2006); Pemsel e Wiewióra (2013); Ward e Daniel (2013).

Fonte: Os autores.

4.2 Contribuições dos PMOs estudados nos fatores de Competitividade Organizacional.

Para a *GT Foods*, destaca-se 4 fatores de competitividade que promovem alto impacto em seu escritório de gestão de projetos (PMO): confiabilidade, conhecimento, custo e relacionamento com o cliente (Ver Tabela 9). Fica evidente a sua preocupação com a entrega de projetos em conformidade com aquilo que foi solicitado, através da presença de um pessoal capacitado e conhecimento sobre o assunto, a partir da busca de projetos com custos aceitáveis, com benefícios aceitos pela organização em si. Para melhor visualização, o nível de impacto dos PMOs das empresas nos fatores de competitividade organizacional.

Tabela 9:

Nível de Impacto dos PMOs das Empresas nos Fatores de Competitividade Organizacional

FATORES DE COMPETITIVIDADE	NÍVEL DE IMPACTO DO PMO NA COMPETITIVIDADE		
	<i>GTFOODS GROUP</i>	<i>BENNER SOLUTION</i>	<i>DB1 GLOBAL SOFTWARE</i>
Alianças estratégicas	baixo impacto	forte impacto	médio impacto
Capital Humano	moderado impacto	forte impacto	forte impacto
Confiabilidade	forte impacto	forte impacto	forte impacto
Conhecimento	forte impacto	médio impacto	forte impacto
Custo	forte impacto	médio impacto	forte impacto
Fatores culturais	moderado impacto	médio impacto	forte impacto
Flexibilidade	moderado impacto	forte impacto	forte impacto
Inovação	moderado impacto	forte impacto	forte impacto
Qualidade	moderado impacto	médio impacto	forte impacto
Rapidez	moderado impacto	médio impacto	forte impacto
Relacionamento com o cliente	forte impacto	forte impacto	forte impacto
Responsabilidade Social	baixo impacto	forte impacto	forte impacto
Sistemas de controle	moderado impacto	forte impacto	forte impacto
Técnicas de produção	moderado impacto	forte impacto	forte impacto
Tecnologia da Informação e Comunicação	moderado impacto	forte impacto	forte impacto

Fonte: Os autores.

Tanto na *Benner Solution* quanto na *DB1 Global Software* ficou evidente a presença de vários fatores de competitividade. Por se tratar de empresas do mesmo segmento, essa situação era



esperada. Em comum, e com maior nível de impacto, seguem os seguintes fatores: capital humano, confiabilidade, flexibilidade, inovação, relacionamento com o cliente, responsabilidade social, sistemas de controle, técnicas de produção, e tecnologia da informação e comunicação (Ver Quadro 1). De forma geral, a *DBI Global Software* foi a empresa que mais evidenciou maior número de fatores de alto impacto junto ao PMO (foram elencados 14 dos 15 fatores de competitividade anunciados). Isso se deve ao fato de que a organização se utiliza de indicadores para promover seus controles. Bastou apenas identificar quais eram os fatores que estavam com as metas sendo atingidas para que fossem atribuídas as respectivas notas. O respondente da *DBI Global Software*, afirma que "...a implantação de PMO proporciona para a organização maior retorno financeiro, credibilidade e competitividade".

Quando confrontadas as três empresas, as organizações deixam em evidência dois fatores competitivos como fundamentais e de alto impacto em seus escritórios de gerenciamento de projetos. Trata-se dos fatores confiabilidade e relacionamento com o cliente, que são abordados na discussão dos resultados.

5. Discussão dos Resultados

A empresa *GT Foods*, possuía vários projetos envolvidos com um valor de investimento muito grande, com uma necessidade de controle de todo esse processo (promover organização e sincronização). Diante deste fato é que surgiu por parte da alta direção da empresa a necessidade de implantação de um escritório de projeto. Nesse sentido, destaca-se que a atuação do PMO é recente (2013), partindo de sua estruturação, elaboração do *template*, e a determinação dos processos.

Com relação a atuação do seu PMO, percebe-se nitidamente que se trata de algo novo, com projetos focados exclusivamente para a cadeia produtiva da empresa (fatores internos), sempre buscando a sincronia em tais projetos, cujo foco do negócio incide sobre o prazo de entrega. Isto dá sustentabilidade nos estudos de Aubry *et al.* (2007) quando relata sobre a importância do PMO na gestão do portfólio de uma empresa. Interessante perceber que se trata de uma empresa cujo PMO se encontra num estágio de maturidade inicial, porém já demonstrando importância nos processos organizacionais, cujo fator de competitividade é percebido na busca sincronizada na gestão do portfólio da empresa.

A *Benner Solution*, apresenta um PMO atuante há 4 anos (faixa intermediária dentre as organizações analisadas). Também neste caso, o apoio da alta gerência ficou evidenciado, contudo, a evolução gradativa com que o referido escritório foi sendo implantado não trouxe nenhuma resistência interna, demonstrando apenas a necessidade de uma adaptabilidade ao novo processo.

No tocante as boas práticas, verificou-se a presença do PMO como meio de controle de seus projetos. Por sua vez, no que diz respeito a sua atuação, fica evidente que há prioridades para os projetos externos a empresa, principalmente aqueles em que apresentam novas ideias e novos serviços. Nesse sentido, com base nos estudos de Dinsmore (1998), Kerzner (2004) e Crawford (2006), a empresa ostenta um escritório autônomo, com características específicas de atuação. Em termos de competitividade, a *Benner Solution* não hesita quando afirma que o mercado dá muito mais credibilidade a empresa que ostenta um PMO em sua estrutura.

Por fim, a *DBI Global Software* é atuante no mercado há, aproximadamente, 14 anos. Trata-se da empresa que tem apresentado maior experiência com um PMO (cerca de 9 anos). O investimento na instituição de um PMO dentro da empresa foi gradual, o que também não proporcionou resistência junto dos colaboradores ao longo deste período. O apoio da alta direção também ficou nítido neste caso.

Com foco evidente em qualidade, a empresa *BI Global Software* busca certificação de todos os gerentes de projetos, o que demonstra apreço pelos colaboradores envolvidos nesta área.



Com relativa maturidade, percebe-se que a empresa busca (como boas práticas) a padronização de seus processos. Por conta da atuação de seu PMO, há clara prioridade pelos projetos externos, advindos de clientes que estão fora da empresa.

Este estudo apontou também, evidências claras sobre dois fatores competitivos fundamentais e de alto impacto nos escritórios de gerenciamento de projetos das empresas pesquisadas: trata-se da confiabilidade e o relacionamento com o cliente.

Com relação ao critério de confiabilidade da previsão dos dados do projeto, a conformidade e confiança de entrega, medidas de confiabilidade e a gestão total da confiabilidade, condiz com a busca contínua de um relacionamento duradouro, de confiança, e entrega garantida (EHIE e STOUGH, 1995; BEZERRA E BORENSTEIN, 2011; KERZNER, 2016). Para Bezerra e Borenstein (2011) a variável confiabilidade demonstra a obtenção de uma categorização de variáveis de riscos no desenvolvimento de projetos atrelados a área de *software*. No estudo desenvolvido por Bezerra e Borenstein (2011) foram identificados sete fatores, sendo que seis deles revelaram boa confiabilidade interna: gerência de projetos, equipe de desenvolvimento, escopo e requisitos, conhecimento e incerteza tecnológica, relacionamento com o ambiente externo, relacionamento com o cliente e valor atribuído ao projeto.

No que tange o relacionamento com o cliente, Menezes (2006) aponta que o ambiente do projeto auxilia a definição das necessidades do cliente e os ambientes, interno e externo, trazem informações sobre o mercado fornecedor, fornecedores, governo e concorrentes. Estas informações auxiliam na conformação das pressões para a condução do projeto. Enfim, a participação do cliente é de suma importância para a obtenção de maior visibilidade do processo de desenvolvimento e seus problemas, assim como para promover melhor ideia dos progressos realizados (KEVIN SUNGKUR; RAMASAWMY, 2014). Destaca-se que este envolvimento deve ocorrer desde a concepção até a entrega do projeto.

Ainda com relação aos dois fatores de competitividade que mais se destacaram demonstrando uma maior força de impacto na visão dos respondentes, confiabilidade e relacionamento com o cliente. Vale ressaltar que a confiabilidade demonstra a credibilidade, a confiança, a certeza e o crédito que a empresa adquire junto do cliente, o que proporciona a fidelidade do cliente para com a empresa. Já com relação ao relacionamento com o cliente, fica claro a importância do trato, da convivência e do contato que se deve dedicar ao cliente na busca de que o mesmo fique cada vez mais satisfeito com a empresa, isso faz com que o cliente seja um ponto de referência positivo da organização perante à sua comunidade empresarial. Por fim, esses são fatores que proporcionam vantagens estratégicas para a competitividade empresarial.

6. Considerações Finais

Destaca-se que este trabalho auxilia na melhor compreensão do assunto em apreço. Tendo como referência a identificação do problema da pesquisa, seguido pela revisão de literatura, o trabalho promoveu conhecimentos sobre a atuação do PMO como promotor da competitividade empresarial. Para tal, foi necessário realizar análises de três estudos de casos. Finalmente, com base nos resultados apresentados nesse trabalho, as conclusões apontam que PMOs colaboram para os fatores relacionados com a competitividade organizacional. Além disso na análise realizada ficou evidente a existência de uma relação direta entre a cultura organizacional e a maturidade dos PMOs, de tal forma que quanto mais rápido ocorre a estruturação de um PMO em uma empresa, tanto maior serão as dificuldades/resistências por parte dos colaboradores e, as contribuições do PMO variam de empresa para empresa, sendo que a gestão dará suas maiores atenções de acordo com as orientações estratégicas de cada organização.

Falar em competitividade organizacional é levar em consideração inúmeras variáveis, pois cada empresa tem suas particularidades e características implícitas. Este estudo deu preferência no apoio de apenas 15 fatores de competitividade que foram extraídos de um



estudo mais aprofundado sobre este assunto, o que pode ser uma limitação do estudo, no sentido de não avaliar outros fatores também considerados por outros autores. Além disso, os resultados alcançados dão conta da utilização de 3 empresas brasileiras, sendo duas delas envolvidas com o mesmo mercado de atuação, o que sugere uma limitação do mínimo quatro estudos segundo Yin (2015). Sendo assim, pesquisas adicionais podem supor que os resultados podem trazer alguma variação, partindo da coleta de dados de empresas de outros segmentos.

Além das já denominadas, durante o processo de análise dos resultados, destacam-se sugestões adicionais para futuras pesquisas: a) as variáveis competitivas da pesquisa poderiam ser reavaliadas e melhoradas; b) realizar o mesmo trabalho partindo de empresas de outros segmentos de mercado; c) também poderia fazer uso de um conjunto de empresas do mesmo segmento, realizando uma pesquisa prévia dos fatores competitivos em comum para as mesmas. Enfim, há oportunidades para ir além dos resultados obtidos, assim como para a comunidade acadêmica preocupada com o desenvolvimento de novos conhecimentos nesses temas de pesquisa.

Referências

- Ajmera, A., & Cook, J. (2009). A multi-phase framework for supply chain integration. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 37.
- Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, 17(4), 352-370.
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International journal of project management*, 24(8), 687-698.
- 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.
- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo. (1977). *Lisboa (Portugal): Edições*, 70.
- Bezerra Leopoldino, C., & Borenstein, D. (2011). Componentes de risco para a gestão de projetos de *software*. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 17(3).
- Bornia, A. C., & Lorandi, J. A. (2016). O processo de desenvolvimento de produtos compartilhado na cadeia de suprimentos. *Revista da FAE*, 11(2).
- Cai, S., & Yang, Z. (2008). Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: the Chinese experience. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70.
- Chilton, M. A., & Bloodgood, J. M. (2007, January). The dimensions of tacit & explicit knowledge: A description and measure. In *System Sciences, 2007. HICSS 2007. 40th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 188a-188a). IEEE.
- Coutinho, L., & Ferraz, J. C. (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas^ e São Paulo São Paulo: Papirus.
- Crawford, J. K. (2007). *Project management maturity model* (p. 75). New York: Auerbach Publications.
- da Silva, C. L. (2017). Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *Revista da FAE*, 4(1).
- 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.
- Daniels, P. L. (2005). Technology revolutions and social development: Prospects for a green technoeconomic paradigm in lower income countries. *International Journal of Social Economics*, 32(5), 454-482.



- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414-423.
- 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.
- Dinsmore, P. C. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Do Carmo Silva, M., & Gomes, C. F. S. (2015). Practices in Project Management According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies. *Procedia Computer Science*, 55, 678-687.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29.
- Ehie, I. C., & Stough, S. (1995). Cycle time reduction through various business subcycles. *Industrial Management*, 37(3), 20.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Englund, R. L., Graham, R. J., & Dinsmore, P. C. (2003). *Creating the project office: A manager's guide to leading organizational change*. John Wiley & Sons.
- Freitag, B. B., Ohtsuki, C. H., de Araujo Ferreira, M. A., Fische, A. L., & Nunes Tavares de Almeida, K. (2014). Gestão de Ta lentos no cam po da Gestão de Pessoas: tema emergente? *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 7(4).
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5(61), 16-17.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
- Haguenauer, L. (2012). Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. *Revista de Economia Contemporânea*, 16(1), 146-176.
- Hill, G. M. (2013). *The complete project management office handbook*. CRC Press.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Institute for Management Development (2014). Negócios competitividade Suíça 2014: Resumo dos resultados, Lausanne: IMD.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: Best practices on implementation*. John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2016). *Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas*. Bookman Editora.
- Koops, L., Coman, L., Bosch-Rekveltdt, M., Hertogh, M., & Bakker, H. (2015). Public perspectives on project success—influenced by national culture? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 194, 115-124.
- Kevin Sungkur R.; Ramasawmi M. (2014). Knowledge4Scrum, a novel knowledge management tool for agile distributed teams. *VINE*, v. 44, n. 3, p. 394-419.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Labrosse, M. (2005). Build the Business with Powerful Project Management. *Industrial Management*, 47(1).
- Liberato, M., Varajão, J., & Martins, P. (2015). CMMI Implementation and Results: The Case of. *Modern Techniques for Successful IT Project Management*, 48.
- Machado-da-Silva, C. L., & da Fonseca, V. S. (2010). Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica/Organizational Competitiveness: an Attempt of Analytical Reconstruction. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 33.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2016). The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies. *Journal of Cleaner Production*, 117, 29-40.
- Menezes, L. D. M. (2006). *Gestão de projetos*. Catho.



- Miguel, P. A. C. (2010). Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 131-148.
- Onojaefe, D. (2007). The Importance of Partnerships: The Relationship between Small Businesses, ICT and Local Communities.
- Pansini, F., Terzieva, M., & Morabito, V. (2014). The path towards discovering PMO: an exploratory analysis of the Italian banking sector. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(2), 27-40.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31(1), 31-42.
- Project Management Institute. (2013). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Em português. Project Management Institute, PMI Inc. EUA. Versão em
- Putthiwanit, C. (2015). Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 483-491.
- Roman, D. J., Piana, J., Stival Pereira e Leal Lozano, M. A., de Mello, N. R., & Erdmann, R. H. (2012). Fatores de competitividade organizacional. *BBR-Brazilian Business Review*, 9(1).
- Sahay, B. S., Gupta, J. N., & Mohan, R. (2006). Managing supply chains for competitiveness: the Indian scenario. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(1), 15-24.
- Schonberger, R. J. (2002). Kanban at the nexus. *Production and Inventory Management Journal*, 43(3/4), 1.
- ÀS S.S.B.D.A. (2017). Serviço Brasileiro de Apoio como Micro e Pequenas Empresas. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em 25 de maio de 2017.
- Theóphilo, C. R., & Martins, G. D. A. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. *São Paulo: Atlas*, 2, 104-119.
- Twomey, D. F. (2002). Organizational competitiveness: Building performance and learning. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 12(2), 1-12.
- Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608-620.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. John Wiley & Sons.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International journal of operations & production management*, 22(2), 195-219.
- Ward, J., & Daniel, E. M. (2013). The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 316-336.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.