



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

THIALA VIRGÍNIA BACCO

**ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA
IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DAS EMPRESAS.**

São Cristóvão/SE
2018.1

THIALA VIRGÍNIA BACCO

**ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA
IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DAS EMPRESAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas conforme Resolução nº 69/2012/CONEPE, para a obtenção da Graduação em Administração.

Área:
Gestão de Projetos

Orientadora:
Prof.^a Dra. Mônica Cristina Rovaris Machado

São Cristóvão/SE
2018.1

THIALA VIRGÍNIA BACCO

**ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SUA
IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DAS EMPRESAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em 19/09/2018 ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às normas conforme Resolução nº 69/2012/CONPE, para a obtenção da Graduação em Administração.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dra. Monica Cristina Rovaris Machado
Orientadora

Prof.^a Ma. Maria Teresa Gomes Lins
Examinadora

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini
Examinador

Ao meu esposo Leonardo e ao meu filho Bernardo, por todo amor e apoio. E aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e pelas oportunidades proporcionadas.

Aos meus familiares, que apesar da distância sempre se fazem presentes.

À Leonardo Dantas meu esposo por todo o amor e companheirismo em todos esses anos.

Ao meu filho Bernardo que me dá forças para seguir adiante todos os dias.

Aos meus eternos amigos que estiveram presentes e me apoiaram durante toda a minha caminhada.

Aos colegas de trabalho, pelas experiências e conhecimento compartilhado, em especial a Nayara e Vivi, que compartilhou a minha batalha.

Aos professores e funcionários da UFS que se fizeram presentes durante todos esses anos, em especial a professora Monica Cristina que acreditou em mim e me ajudou a acreditar que fosse capaz, ao professor Carlos César que me acompanhou em TCC I, sempre bastante gentil, e a Isabella que sempre se mostrou tão solícita e me apoiou nessa jornada.

Aos membros da banca que agregaram ao trabalho, aos professores que contribuíram para minha formação.

E a todos que participaram para que este momento chegasse, direta ou indiretamente.

Obrigada!

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Marthin Luther King)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, de duas empresas selecionadas por o possuírem em sua estrutura organizacional, a respeito da importância do Escritório de Projetos para as organizações. Trata-se de um estudo tipo exploratório cujo método utilizado foi o estudo de caso. A população foi composta por funcionários dos Escritórios de gerenciamento de projetos da empresa Alfa do ramo de varejo e empresa Beta do ramo de intermediação bancária. Para a coleta de dados foram utilizados dados primários e secundários, obtidos por meio de um questionário aplicado a 20 funcionários dos dois Escritórios de gerenciamento de projetos elegidos. Com os resultados verificou-se a importância do Escritório de gerenciamento de projetos dotado de autoridade e com profissionais capacitados e treinados, para que contribuam com as organizações no sentido de alcançarem melhores resultados estratégicos. Diante disso sugeriu-se que as organizações verifiquem se os fatores investigados nesse estudo estão alinhados com a prática dos seus escritórios para que assim possam intensificar os retornos esperados pela organização a partir de um melhor desempenho dos Escritórios de gerenciamento de Projetos atuantes.

Palavras-chaves: Escritório de Gerenciamento de Projetos. Gestão de Projetos. Gestão do conhecimento. Gestão de Portfólio.

ABSTRACT

This work had as I aim to analyze the perception of the officials of the Project Management Office, of two enterprises selected because of having it in his structure organizational, as to the importance of the Office of Projects for the organizations. There treats type as a study exploratory whose used method was the case study. The population was composed by officials of the Offices of management of projects of the enterprise Alfa of the branch of retail trade and enterprise Stripes of the branch of bank intermediation. For the data collection there were used primary and secondary data obtained through a questionnaire devoted to 20 officials of two Offices of management of elected projects. With the results there happened the importance of the Office of endowed management of projects of authority and with enabled and trained professionals, so that they contribute with the organizations in the direction of reaching better strategic results. Before that it was suggested what the organizations check if the factors investigated in this study are aligned with the practice of his offices so that so they can intensify the returns hoped for the organization from a better performance of the Project Management Office of active Projects.

Keywords: Project Management Office. Project Management. Knowledge Management. Portfolio Management.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Fluxo de Gerenciamento de projetos.....	22
Figura 2 – Conceito do Escritório de Gerenciamento de Projeto.....	24
Figura 3 – Escritório Corporativo de Projetos.....	25
Figura 4 – Escritório Divisional de Projetos.....	26
Figura 5 – Escritório Setorial de Projetos.....	26
Figura 6 – Escritório Departamental de Projetos.....	27
Figura 7 – Níveis de atuação do Escritório de Projetos.....	28
Quadro 1 – Síntese do Estado da Arte.....	34
Quadro 2 – Categoria de análise e fontes de evidências.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição absoluta e percentual quando ao sexo por faixa etária.....	45
Tabela 2 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao nível de escolaridade.....	46
Tabela 3 – Distribuição absoluta e percentual quanto a atuação do EGP x atuação da empresa.....	48
Tabela 4 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento monitoramento, controle e atualização do <i>Bussiness Case</i>	50
Tabela 5 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento integração de dados e informações de projetos.....	54
Tabela 6 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento certificação em técnicas de gerenciamento de projetos.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição percentual dos pesquisados quando ao sexo.....	44
Gráfico 2 – Distribuição percentual dos pesquisados quanto a faixa etária.....	45
Gráfico 3 – Distribuição absoluta e percentual quanto a escolaridade x sexo.....	46
Gráfico 4 – Distribuição absoluta e percentual quanto a formação acadêmica em gerenciamento de projetos.....	47
Gráfico 5 – Distribuição percentual dos pesquisados quanto a experiência em GP.....	47
Gráfico 6 – Distribuição percentual dos pesquisados quanto a certificações.....	48
Gráfico 7 – Distribuição percentual quanto ao elemento processos e procedimentos.....	49
Gráfico 8 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento critérios e métodos.....	50
Gráfico 9 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento autoridade do Escritório de Projetos.....	51
Gráfico 10 – Distribuição percentual quanto ao elemento atuação do EGP.....	51
Gráfico 11 – Distribuição percentual quanto ao elemento alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional.....	52
Gráfico 12 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento participação no desenvolvimento da estratégia.....	53
Gráfico 13 – Distribuição percentual quanto ao elemento formato adequado do EGP.....	53
Gráfico 14 – Distribuição percentual quanto ao elemento eficiência do plano de metas a partir do EGP.....	54
Gráfico 15 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento EGP como instrumento de gestão.....	55
Gráfico 16 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento treinamento em metodologia em gerenciamento de projetos.....	56
Gráfico 17 – Distribuição percentual do elemento profissionais certificados.....	56

Gráfico 18 – Distribuição percentual do elemento conhecimento em processos de gerenciamento de projetos.....	57
Gráfico 19 – Distribuição percentual quanto ao elemento treinamento em gerenciamento de projetos (abordagem 01)	58
Gráfico 20 – Distribuição percentual quanto ao elemento treinamento em gerenciamento de projetos (abordagem 02)	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos

GP – Gerenciamento de Projetos

PMI – *Project Management Institute*

PMO – *Project Management Office*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Justificativa	18
1.2	Situação problemática	18
1.3	Objetivos	19
1.3.1	Objetivo geral.....	19
1.3.2	Objetivos específicos.....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	Projeto	21
2.1.1	Certificações em Projetos.....	22
2.2	Escritório de gerenciamento de projetos	23
2.2.1	Modelos de Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	25
2.2.2	Níveis de atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos.....	27
2.3	Gestão do Conhecimento	29
2.4	Estado da arte	29
3	METODOLOGIA	36
3.1	Caracterização do estudo	36
3.2	Questões de pesquisa	37
3.3	Métodos e estratégias da pesquisa	38
3.4	Fontes de evidência	38
3.5	Critérios para escolha do caso	39
3.6	Definições constitutivas operacionais das categorias analíticas e elementos exploratórios	40
3.7	Protocolo de estudo de caso	41
3.8	Critério de validade e confiabilidade	42
3.9	Coleta de dados	42
3.10	Tratamento de dados	43
3.11	Limitações da pesquisa	43
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1	Características sócio funcionais	44
4.2	Fatores relevantes para o desempenho do EGP	49
4.3	Alcance de resultados estratégicos organizacionais e o EGP	52
4.4	Importância do conhecimento e certificações	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
5.1	Respondendo as questões de pesquisa	60
5.2	Respondendo ao problema da pesquisa	62
5.3	Sugestões para as organizações	63
5.4	Conclusões finais	64
	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICES	68
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	69
	APÊNDICE B – TABULAÇÃO DE DADOS	73

1 INTRODUÇÃO

Projetos vêm sendo realizados desde os primórdios da humanidade, sendo um dos primeiros exemplos, a construção das Pirâmides do Egito, datada de 2780 A.C. Com a chegada da Revolução Industrial, no século XIX, e o aumento da complexidade dos novos negócios surge os princípios da gerência de projetos. A partir desse momento apareceu a necessidade de sistematizar e orientar a forma de gerir as organizações (TORREÃO, 2007).

Nos EUA, a primeira grande organização a praticar tais conceitos foi a *Central Pacific Railroad*, no início da década de 1870, com a construção da estrada de ferro transcontinental. Já no início do século XX, Frederick Taylor (1856-1915), iniciou seus estudos de forma detalhada sobre trabalho. Taylor ocupa um lugar importante na história da gerência de projetos e, de acordo com a escritura em seu túmulo, ele é “o pai do gerenciamento científico”. O sócio de Taylor, Henry Gantt (1861-1919) estudou detalhadamente a ordem de operações no trabalho, focado na construção de um navio durante a II Guerra Mundial. Gantt construiu diagramas com barras de tarefas e marcos, que esboçam a sequência e a duração de todas as tarefas em um processo. Já nos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência. Os negócios e outras organizações começaram a enxergar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e a entender a necessidade crítica para comunicar e integrar o trabalho através de múltiplos departamentos e profissões (TORREÃO, 2007).

Em 1969, no auge dos projetos espaciais da NASA, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da Philadelphia, Pensilvânia, nos EUA, se reuniu para discutir as melhores práticas e Jim Snyder fundou o *Project Management Institute* – PMI (EUA), a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos (TORREÃO, 2007).

Segundo alguns autores, o movimento pela instalação de Escritórios de gerenciamento de projetos (EGP) nasceu no final da década de 1980 (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003), mas há outros que situam as origens em período mais remoto (KERZNER, 2003). O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), é um

elemento organizacional responsável pela padronização dos processos, pela divulgação das melhores práticas de gerenciamento de projetos e pelo fornecimento da infraestrutura necessária para um gerenciamento corporativo de projetos, possibilitando a diminuição dos índices de falhas e garantindo que os projetos mais importantes para a organização sejam os mais prioritários.

Neste contexto, frente a um mercado cada vez mais competitivo as organizações buscam diferencial competitivo para se manterem vivas, por meio de produtos e serviços diferenciados e inovadores e a partir daí, elas conseguem elevar o atingimento de seus objetivos estratégicos. Diante deste cenário, supõe-se que as organizações precisam gerenciar projetos para obterem sucesso e o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais, a partir da figura dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP).

Nos estudos abordados neste trabalho sobre o tema em questão, várias são as perspectivas abordadas pelos pesquisadores, aspectos como nível de maturidade do escritório de gerenciamento de projetos, implantação do escritório de projetos e desempenho de Escritórios de gerenciamento de projetos são alguns dos temas contemplados pelos estudiosos da área.

Observados os fatos acima expostos e evidenciando os benefícios para as organizações advindos dos EGPs, neste estudo vislumbrou-se a necessidade da realização de uma pesquisa através da qual fosse possível identificar a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a respeito da sua importância para a gestão das organizações.

A estrutura do trabalho está dividida da seguinte maneira: no capítulo 1 constam a introdução, a situação problemática, os objetivos e a justificativa. No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica que contempla a definição e conceitos sobre projetos e escritório de gerenciamento de projetos; modelos e níveis de escritório de projetos; seguidos pelo Estado da Arte. No capítulo 3, são caracterizados o setor objeto de estudo, que se trata de duas unidades de escritório de gerenciamento de projetos, presentes em duas organizações, a empresa Alfa do ramo de varejo e empresa Beta do ramo de intermediação bancária, na cidade de Aracaju, Sergipe. São demonstrados os métodos que foram utilizados; caracterização do estudo; exposição das questões de pesquisa; definições constitutivas operacionais das categorias analíticas e elementos exploratórios assim como o universo e a amostra da pesquisa; método e instrumento de coleta de dados; e por fim, a estratégia

de mensuração e tratamento desses dados. Já no capítulo 4, são apresentadas as análises de resultados e por fim as considerações finais.

1.1 Justificativa

Atualmente, a busca por eficiência e eficácia é constante, e é notória a necessidade da busca de melhores resultados pelas organizações. Diante deste fato, as organizações reconhecem a importância dos projetos e empreendem esforços para melhorar o controle e a gestão do seu portfólio de projetos, surgindo a figura do EGP na estrutura organizacional.

Neste sentido, se torna importante o estudo da contribuição do EGP para a organização, visto que esse trabalho pode contribuir para o meio corporativo a partir do levantamento dos principais fatores que contribuem para o desempenho do EGP, tendo em vista a importância do tema no âmbito empresarial, pelo fato que se supõe um EGP com um desempenho adequado contribuirá para o alcance dos resultados estratégicos almejados pelas organizações.

Para o meio acadêmico, este trabalho é de relativa importância por se tratar de um estudo de caso que abordará aspectos relativos a contribuição do EGP para a organização e os fatores que ajudarão a obtenção de melhores resultados organizacionais, espera-se, portanto, a partir desse caso, que surjam novas pesquisas para exploração mais aprofundada do tema abordado.

Em resumo, a elaboração da pesquisa proposta é viável, pois se deu de forma metodológica, após a execução do trabalho, foi produzido um arcabouço teórico para futuras pesquisas no meio acadêmico, além do fato do projeto analisar a contribuição do Escritório de Gerenciamento de projetos para a gestão das organizações.

1.2 Situação problemática

Conforme Vergara (2003, p.21) “problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”. Para a autora supracitada a vontade de compreender e explicar uma situação ou outras situações é a razão da fundamentação do problema.

A propósito, Marconi e Lakatos (2004, p. 140) acrescentam a esta definição que o problema consiste em um enunciado explicitado de forma clara, compreensível e operacional. De acordo com os autores, o melhor modo de solução do problema é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos.

Com relação ao tema escritório de gerenciamento de projetos, Cruz e Scur (2016) observam que existe uma lacuna na literatura quanto ao estudo da associação do EGP em relação ao alinhamento organizacional. Com a elaboração dessa pesquisa foi produzida uma análise no que se refere as contribuições do EGP para as organizações pesquisadas, contribuindo para futuros projetos de pesquisa sobre Escritório de gerenciamento de projetos (EGP).

Elucidando os enunciados acima mencionados, a delimitação do problema da pesquisa é exposta na sequência:

Qual a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a respeito da sua importância para as organizações?

1.3 Objetivos

Para Cervo e Bervian (2002), os objetivos definem a relação da natureza do trabalho, do tipo do problema a ser selecionado, dentre outros. Podem ser classificados quanto a sua natureza e divididos em intrínsecos e extrínsecos.

De acordo com Vergara (2003) “o objetivo é um resultado a alcançar”. Como afirma a autora, o objetivo final dá a resposta ao problema. Na medida em que os objetivos intermediários são metas que para seu alcance depende do objetivo final. Para essa pesquisa utilizou-se o conceito acima descrito.

1.3.1 Objetivo geral

Segundo Vergara (2003) o objetivo final quando alcançado dá resposta ao problema. Para Cervo e Brevian (2002), com os objetivos gerais procuram-se determinar, com clareza e objetividade, o propósito da pesquisa. Assim, o objetivo geral desta investigação **é analisar a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a respeito da sua importância para as organizações.**

1.3.2 Objetivos específicos

Cervo e Brevian (2002) afirmam que definir os objetivos específicos significa aprofundar as intenções contidas no objetivo geral. Já para Vergara (2003 p. 25) para o alcance das metas do objetivo final é necessário o atendimento dos objetivos intermediários. Portanto, para se conseguir alcançar o objetivo final da pesquisa enunciou-se os seguintes objetivos específicos que seguem:

- a) Identificar as principais características sócio funcionais dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos das empresas pesquisadas;
- b) Identificar os principais fatores relevantes para o desempenho do Escritórios de Projetos;
- c) Investigar a relação do gerenciamento de projetos por meio do Escritório de Gerenciamento de Projetos para o alcance de resultados estratégicos para as organizações pesquisadas;
- d) Verificar a importância do conhecimento e certificações para uma maior eficiência no Escritório de Projetos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Lakatos e Marconi (2007), o referencial teórico oportuniza verificar o estado do problema a ser investigado, sob o aspecto teórico e de pesquisas de outros estudos já realizados. O referencial teórico tem a função de nortear a pesquisa, por meio do embasamento originário da literatura já publicada a respeito do tema, a fim de demonstrar que o pesquisador possui conhecimento suficiente em relação às teorias tradicionais e pesquisas relacionadas que apoiam o estudo. Nesta seção é apresentada uma visão geral a respeito dos principais conceitos no que tange a Escritório de Projetos.

2.1 Projeto

Desde os primórdios, a humanidade já utilizava os princípios relacionados a projetos para alcance de seus interesses, como grandes obras de engenharia do passado, um exemplo as pirâmides, mesmo sem reconhecimento formal do gerenciamento de projetos. Tais processos e práticas utilizadas contribuíram significativamente para a evolução da definição do conceito do que viria a ser chamado de projeto (DANTAS, 2013).

Segundo o PMI – *Project Management Institute* (1996, p. 04):

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único. Temporário significa que todo projeto tem um início e um término bem definidos. Único significa que o produto ou serviço distingue-se substancialmente de todos os produtos e serviços.

Heldman (2009), define projeto como sendo de natureza temporária, como início e término definido que criam produtos ou serviços únicos e terminam quando seus objetivos e metas forem alcançados e aprovados pelas partes interessadas.

Segundo o NBR ISSO 10006 (2000), projeto é:

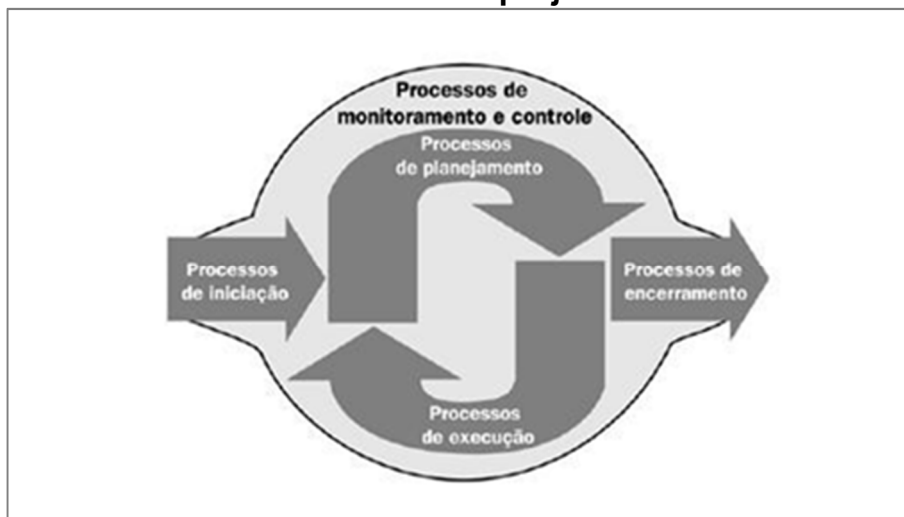
Um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

De acordo com Dinsmore (2003), projetos bem-sucedidos exigem “o preenchimento da lacuna entre a visão da empresa e os projetos em andamento, o

que por sua vez requer coordenação entre as estratégias corporativas, o alinhamento geral dos projetos, o alinhamento de projetos específicos e a implementação de projetos”. Considerando uma segunda visão mais importante e mais moderna, a respeito da gestão de projetos, aquela que considera o contexto organizacional, envolvendo múltiplos projetos, questões organizacionais relacionadas a estes projetos e seu alinhamento com as estratégias do negócio.

Conforme PMI (2013), o processo de gerenciamento de projetos compreende fases fundamentais para a gestão de um projeto, incluindo: Iniciação do Projeto, Planejamento do Projeto, Execução do Projeto, Monitoramento e Controle do Projeto e o Encerramento do Projeto, de acordo com fluxo representado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxo de Gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptado do PMBOK (2013)

2.1.1 Certificações em projetos

Segundo Alexim e Lopes (2003), a certificação profissional pode ser entendida como o reconhecimento formal dos conhecimentos e habilidades do trabalhador requeridos pelo sistema produtivo e definidos em termos de padrões ou normas acordadas previamente, independentemente da forma como foram adquiridos

Segundo o PMI, um quinto do PIB mundial, ou seja, US\$ 12 trilhões, é gasto em projetos. E como muitos profissionais qualificados que deixam de trabalhar, ou que logo o farão, por conta da aposentaria – somente no Brasil, esse valor apresenta 30% da força de trabalho em 2015 - há uma grande demanda por gerentes de projetos experientes. Tanto assim que 4,5 trilhões do PIB total está em risco, e a lacuna de

talentos está se ampliando. O PMI disponibiliza para qualificar profissionais em gestão de projetos, oito certificações que estão elencadas a seguir:

- Certificação CAPM – Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos®
- Certificação PfMP® - Profissional de Gerenciamento de Portfolio fazer PMI
- Certificação PMI-PBA® - Profissional em Análise de Negócios do PMI
- Certificação PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)®
- Certificação PMI-SP – Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI®
- Certificação PMI-RMP – Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI®
- Certificação PgMP – Profissional de Gerenciamento de Programas®
- Certificação PMI-ACP – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®

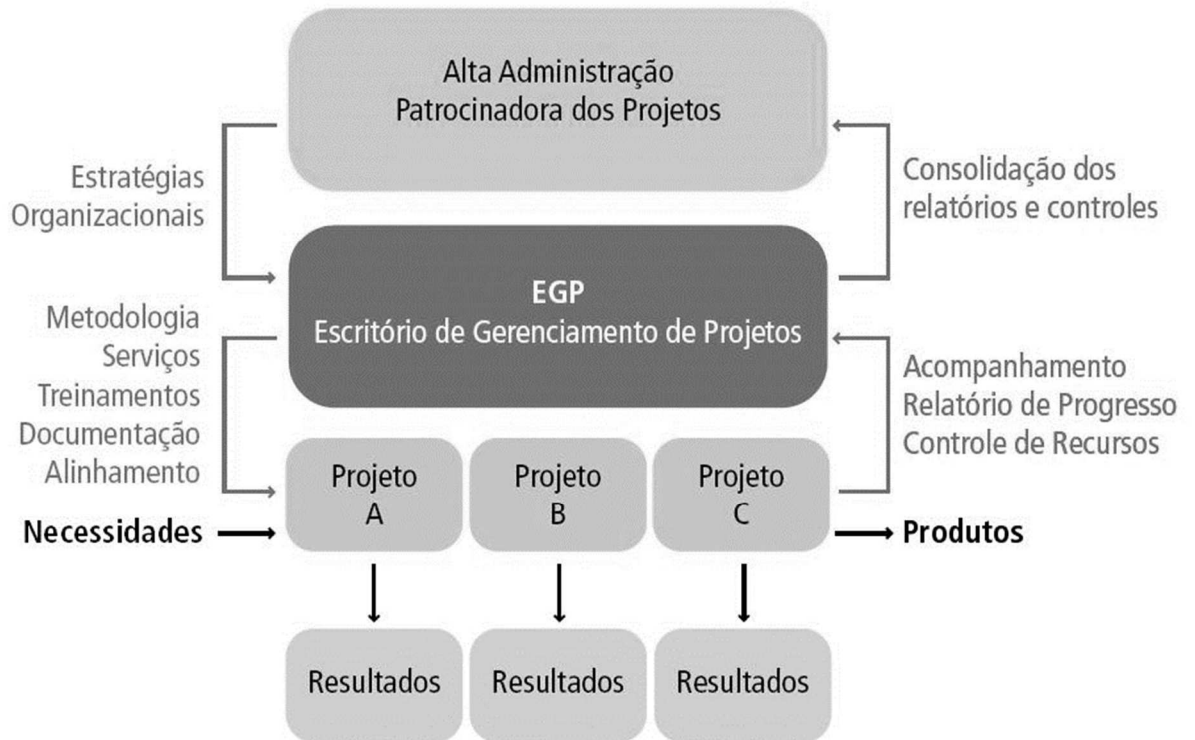
2.2 Escritório de gerenciamento de projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos deve ser uma estrutura que favoreça ao plano estratégico da organização e torne possível maximizar o cumprimento de seus objetivos, que aproxime a concepção da estratégia, desenvolvida pela alta administração, de seu braço executor (DINSMORE, 2003).

Segundo Heldman (2009) escritório de gerenciamento de projetos geralmente é uma unidade organizacional centralizada que supervisiona o gerenciamento de programas e projetos de toda a organização.

Já segundo Maximiano e Anselmo (2005), o EGP tem a responsabilidade de definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação, conforme apresentado na Figura 2, garantindo alinhamento com estratégias organizacionais e enviando para os patrocinadores da alta administração relatórios e controles.

Figura 2 – Conceito do Escritório de Gerenciamento de Projeto



Fonte: Gonzalez e Rodrigues (2002)

De acordo com Vargas (2003), diversas organizações têm adotado estruturas genericamente chamadas de escritórios de projetos, para suas atividades de gerenciamento de projetos.

Para Soler (2013), do ponto de vista estrutural, um Escritório de Gerenciamento de Projetos é um elemento formal do organograma de uma organização, geralmente, com vínculo de suporte/consultoria (lateral) a uma estrutura funcional executiva e com responsabilidades de apoio à gestão (planejamento, monitoramento e controle da execução) dos projetos dessa organização (projetos específicos, programas e portfólios).

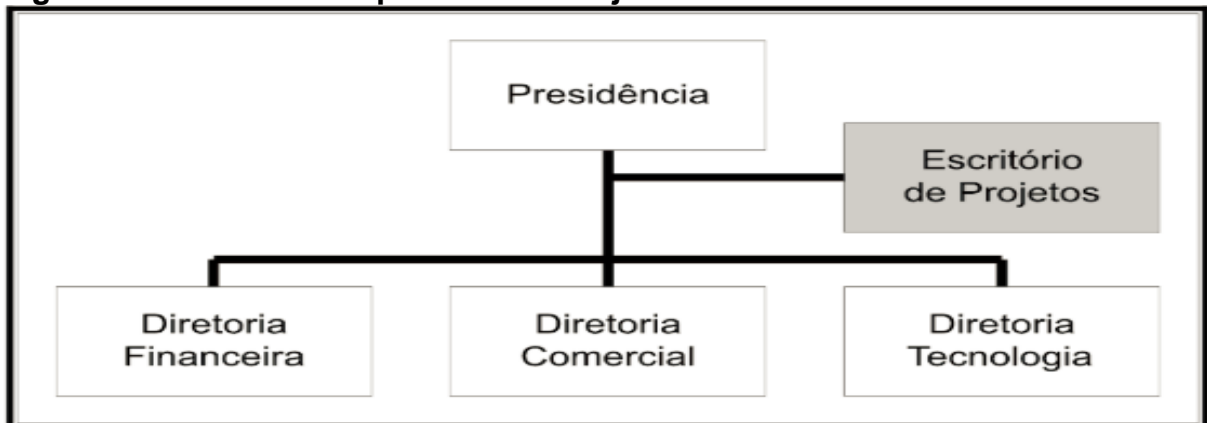
Já segundo Kerzner (2002), no final da década de cinquenta, surgiu o conceito de escritório de projetos, inicialmente em grandes empresas da construção civil. Segundo os autores, o EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) é um centro de controle cujos principais objetivos e funções podem ser descritos como: padronizar informações: cronogramas, estimativas, relatórios, planos; centralizar as informações; ser um centro de apoio aos times de projeto; desenvolver modelos de gestão de projetos; estimular o espírito de equipe; manter histórico dos projetos; realizar comparações de desempenho continuamente e estimar riscos.

2.2.1 Modelos de Escritório de Gerenciamento de Projetos

De acordo com Mansur (2007), em algumas empresas os escritórios de projetos são responsáveis por todas as atividades referente ao gerenciamento, administração e execução de projetos, enquanto outras preferem que o escritório seja o responsável pela consolidação das informações em uma visão geral. Ainda de acordo com Mansur (2007), existem quatro principais modelos da estrutura organizacional:

1 - O escritório corporativo de projetos, posicionado na alta administração da organização, com os projetos sendo o desdobramento dos objetivos, metas e fatores críticos de sucesso do plano estratégico do negócio, conforme Figura 3 (MANSUR, 2007).

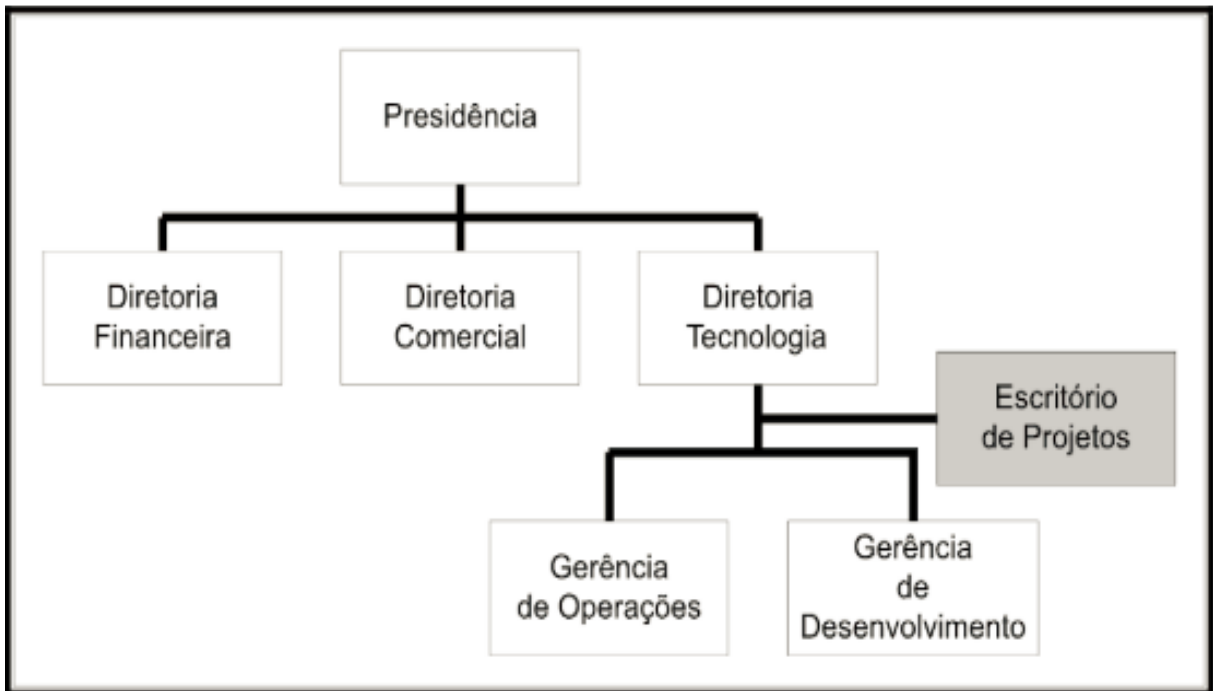
Figura 3 – Escritório Corporativo de Projetos



Fonte: Mansur (2007)

2 - Escritório divisional de projetos, quando a estrutura está posicionada dentro de uma divisão da organização, de acordo com a Figura 4 (MANSUR, 2007).

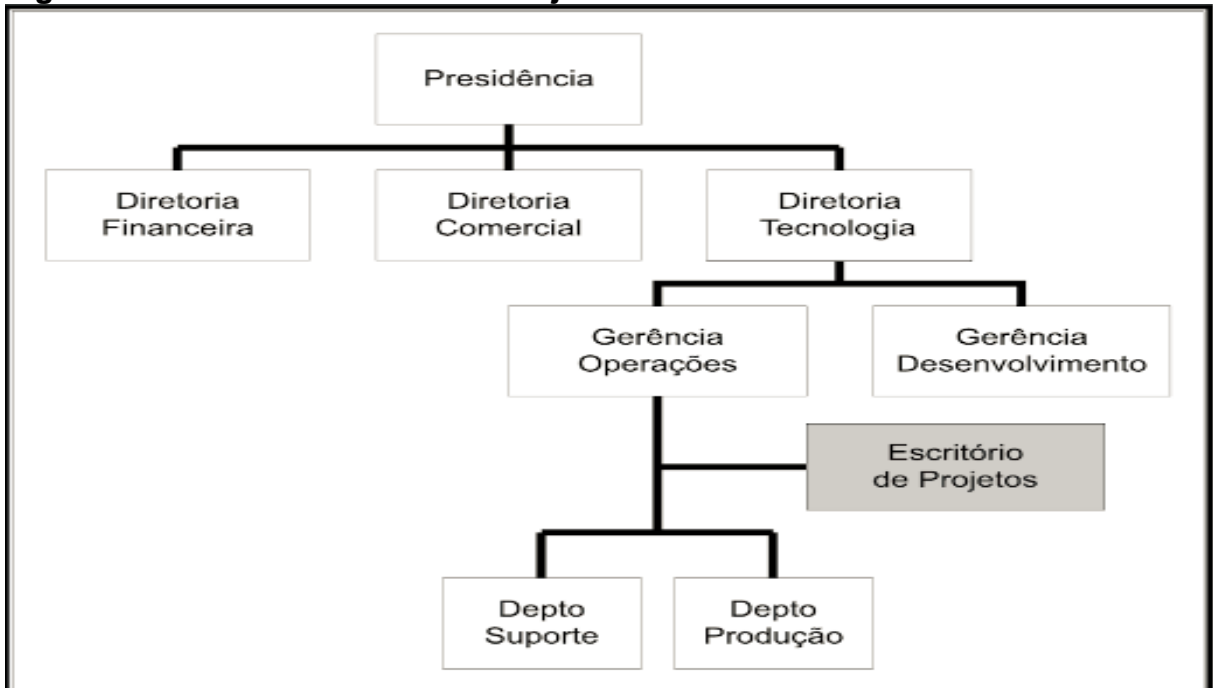
Figura 4 – Escritório Divisional de Projetos



Fonte: Mansur (2007)

3 - Já o modelo de Escritório setorial, segundo Mansur 2007, está posicionado dentro de um setor da organização de acordo com Figura 5.

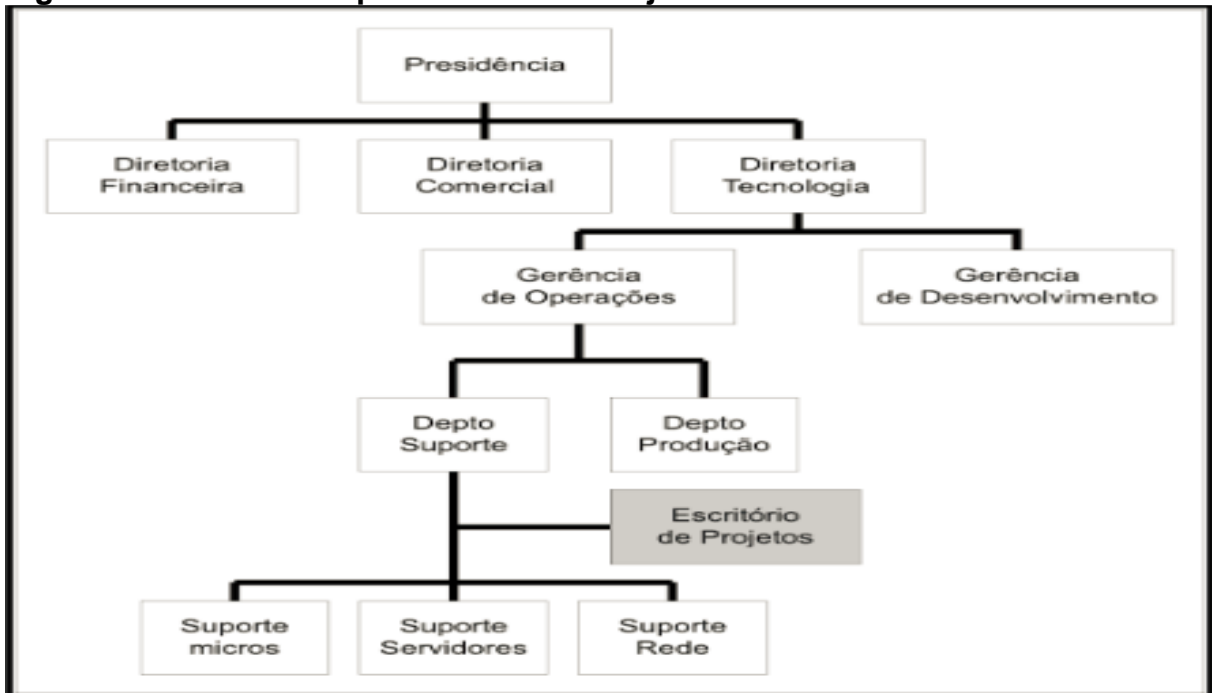
Figura 5 – Escritório Setorial de Projetos



Fonte: Mansur (2007)

4 - O escritório departamental de projetos, segundo Mansur (2007) está posicionado dentro de um departamento da organização.

Figura 6– Escritório Departamental de Projetos



Fonte: Mansur (2007)

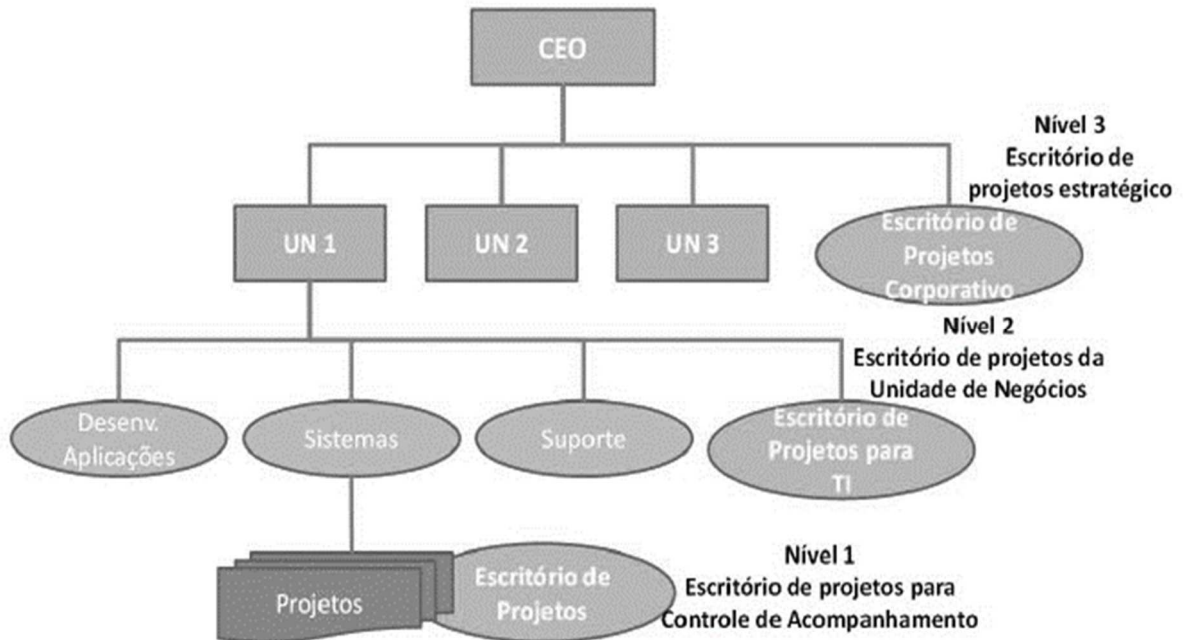
2.2.2 Níveis de atuação do escritório de gerenciamento de projetos

Conforme Maximiano e Anselmo (2005), os níveis de atuação dos Escritórios de gerenciamento de projetos podem ser divididos em três, nível 1: escritório de controle de projetos; nível 2: escritório de suporte de projeto e nível 3: escritório estratégico de projetos. Um EGP de Nível 1 é utilizado para controle de projetos, sendo responsável pela emissão de relatórios e pelo acompanhamento de indicadores, sem influenciar a maneira como os projetos são conduzidos (GONSALEZ; RODRIGUES, 2002). Um EGP de Nível 2, denominado de escritório de suporte de projetos, é normalmente utilizado para controle de projetos grandes ou de quantidade um pouco maior de projetos pequenos e médios (CASEY; PECK, 2001).

Um escritório estratégico de projetos (Nível 3) opera no nível corporativo, coordenando e definindo políticas para todos os projetos dentro da organização, gerenciando o portfólio corporativo e prestando auxílio aos escritórios de Níveis 1 e 2, se existirem, considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos,

guiando e ajudando os gerentes de projetos e demais membros dos times dos projetos a alcançarem seus resultados de maneira mais eficiente (BRIDGES; CRAWFORD, 2001), conforme Figura 7.

Figura 7 – Níveis de atuação do Escritório de Projetos



Fonte: CRAWFORD (2002)

Neste sentido Kerzner (2002) afirma, que torna-se necessário o gerenciamento de portfólio de projetos pois, ajuda a determinar o *mix* certo de projetos e o nível de investimento a ser feito em cada um deles. As decisões do gerenciamento do portfólio de projetos não são tomadas no vácuo, adequando sempre o projeto a outros projetos do portfólio e ao plano estratégico.

De acordo com Cooper et al. (1998), a gestão do portfólio é um processo de decisão dinâmico, pelo qual um conjunto de projetos de novos produtos são constantemente atualizados e revisados. Nesse processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados.

Segundo Cooper; Edgett; Kleinschmidt, (1999), O processo de gestão de portfólio envolve análise e revisão constante, ou seja, periodicamente os projetos precisam ser analisados quanto a sua evolução, resultados e viabilidade em serem mantidos no portfólio da empresa. A decisão de manter ou não um projeto pode envolver riscos e conflitos organizacionais se não executada de forma estruturada e clara, com a participação efetiva de todos os envolvidos (GHASEMZADEH; ARCHER; IYOGUN)

2.3 Gestão do conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é pessoal, dependendo do contexto, difícil de formalizar e comunicar e inclui elementos cognitivos e técnicos. Foi por meio de Polanyi que Nonaka e Takeuchi reconheceram a diferença entre Conhecimento tácito e Conhecimento explícito, acentuando a importância do Conhecimento e da sua Gestão. O Conhecimento explícito pode ser transferido numa linguagem metódica e formal encontrando-se nos manuais e normas e o Conhecimento tácito é aquele que o indivíduo é detentor mesmo que inconscientemente. É obtido pela experiência, sendo comunicado indiretamente por metáforas e analogias (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Pode-se definir Gestão do Conhecimento, como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Terzieva, 2014, a gestão do conhecimento tem sido reconhecida por muitos autores como uma alavanca para o crescimento e desenvolvimento das organizações, nada é mais competitivo do que a sua capacidade de produzir inovações e essa componente estará sempre interligada com a gestão do capital intelectual.

2.4 Estado da arte

Nessa seção buscou-se elencar vários estudos a respeito do tema Escritório de Gerenciamento de Projetos, abordando desde o Escritório de Projetos como ferramenta de gestão do conhecimento, até os fatores determinantes para o desempenho de Escritório de Projetos, ratificando a importância da temática.

Carvalho e Hinça (2004), no artigo intitulado “**Escritório de projetos como ferramenta da gestão do conhecimento**”, objetivou reconhecer o Escritório de Projetos como uma nova e importante ferramenta de apoio a Gestão do Conhecimento nas organizações, uma vez que os projetos são uma grande fonte de conhecimento e que inúmeras vezes ao serem finalizados não replicam para os novos projetos as melhores práticas desenvolvidas. Apresentou-se os principais benefícios que um EGP

pode garantir a uma organização orientada a projetos, pois é o local onde há um acúmulo de conhecimento, o ambiente é voltado ao trabalho em equipe, com alto nível de responsabilidade e comprometimento. O EGP soma-se as práticas de Gestão do Conhecimento, na medida em que pode possibilitar a conversão do conhecimento dos colaboradores dos projetos em conhecimento organizacional, capaz de possibilitar ganhos com a utilização de melhores práticas em projetos futuros, ou simplesmente reutilização de conhecimentos disponíveis. Assim, o EGP tem a missão de “difundir conhecimentos de Gestão de Projetos em toda a organização”.

No artigo de Maximiano e Anselmo (2005), intitulado “**Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso**” objetivou analisar a implantação e a utilização de um Escritório de gerenciamento de projetos como instrumento de apoio ao gerenciamento de projetos e de implementação de estratégia organizacional. A metodologia utilizada pelos autores foi um estudo de caso exploratório, com objetivo descritivo que exigiu dos pesquisadores informações sobre o que desejavam pesquisar. No que tange a coleta de dados foram utilizadas técnicas de análise documental, observação direta e entrevista focalizada. Para a escolha do caso os pesquisadores selecionaram uma empresa multinacional com experiência na implantação de escritório de projeto. Os autores concluíram que na empresa estudada, grande organização do ramo de telecomunicação, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), alcançou seus objetivos primordiais de gestor de recursos ligados ao gerenciamento de projetos e unificação da metodologia de gerenciamento de projeto. Apesar do sucesso na implementação do EGP da empresa pesquisada, os autores observaram que o objetivo de expansão das funções do escritório, para geração de valor para empresa, ocorreu de forma medíocre pela ausência de apoio, visibilidade e percepção de valor. Por fim, os autores suscitaram a importância da quantificação de valor de um Escritório de Projetos, para justificar a implementação do mesmo. Os autores também afirmam que o futuro do EGP está mais relacionado com o fazer acontecer e a coordenação de processos do que com a execução propriamente dita, e com reconhecimento e legitimidade o EGP atuará como orquestrador dos processos de mudança organizacional.

Moutinho e Kniess (2012), intitulado “**Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma universidade pública**” tem como objetivo identificar as principais contribuições do EGP no gerenciamento dos projetos implementados por um laboratório de pesquisa em uma

universidade pública brasileira. Dentro do contexto em que universidades públicas necessitam buscar recursos financeiros junto à entidade fontes externas de fomento à pesquisa para a execução de suas pesquisas e devido ao baixo nível de integração e fraco entendimento dos processos, por um tempo houve restrição de recursos para projetos de P&D do laboratório. Visando proporcionar uma estrutura capaz de suportar a gestão de novos projetos de pesquisa a direção criou o escritório de gerenciamento de projetos – EGP. A metodologia utilizada na análise foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa, visto que não houve tratamento estatístico de dados, os autores elaboraram um roteiro com 34 questões referentes às funções de gerenciamento de projetos e específicas de uma organização pública. A amostra da pesquisa foi composta por todos os funcionários do laboratório de pesquisa em questão. Segundo os autores, a análise dos resultados da pesquisa demonstrou a falta de um corpo técnico especializado em gestão de projetos no quadro da universidade pública, como fator limitante para a disseminação desta cultura, como também alguns aspectos ainda não contemplado pelo EGP tais como: treinamento, gerenciamento das partes interessadas, garantia da qualidade e mobilização da equipe. No entanto houveram melhorias em relação a monitoramento e controle (escopo, prazo e custos), lições aprendidas e prestação de contas junto às agências de fomento, essas funções já são realizadas pelo EGP em questão. Portanto o resultado da pesquisa demonstra a importância de mecanismos formais aumentando a probabilidade de um fluxo contínuo de projetos com sucesso, sendo que a implementação do EGP é imprescindível para atingir o sucesso dos projetos dentro do prazo orçamento e especificações. (MOUTINHO E KNISS, 2012)

Oliveira (2013) na dissertação com o título “**Antecedentes do desempenho do Escritório de Projetos: estratégia, pessoas e operações – uma proposta de modelo conceitual**”, objetivou avaliar o desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) a partir de construtos que foram reunidos em um modelo conceitual. Os construtos observados pelo autor foram: estratégias de implantação, capacitação, treinamento de pessoal e controle de operações em projetos. A metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa, tratando-se de uma pesquisa descritiva através de um estudo transversal único. No referido estudo foi utilizado um questionário com 68 perguntas divididas em quatro partes a seguir: questões preliminares, questões base da pesquisa, questões de encerramento e questões de observação. O questionário proposto pelo autor foi validado por especialistas em gerenciamento de projetos, como

também foi realizado um pré-teste afim de identificar e eliminar problemas potenciais. Com o estudo, o autor propôs um modelo conceitual que representa as múltiplas relações entre estratégias de implantação, controle do ambiente de operações em projetos e políticas de capacitação e treinamento de pessoal que provêm do conhecimento em Gerenciamento de projetos e são antecedentes e influenciam o desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Segundo o autor durante a pesquisa foram observadas limitações devido à amostra ser não probabilística, não permitindo uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais, o autor também afirma como limitação que a amostra representou um momento único e exclusivo das percepções dos informantes.

Dantas (2013) na monografia intitulada “**Análise do nível de maturidade de escritório de projetos: o caso da justiça federal do Rio Grande do Norte**” objetivou estimar o nível de maturidade do escritório de gerenciamento de projetos ou *Project Management Office* (PMO) da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, subseção Natal, com base no modelo *PMO Maturity Cube*. O autor utilizou uma pesquisa aplicada, classificada como exploratória e descritiva, como também um estudo de caso, abordado de forma quantitativa e qualitativa. Utilizou-se para sua amostra dois servidores que estão intrinsecamente ligados ao escritório. Para a coleta de dados foram utilizados um formulário e entrevista, respostas objetivas e subjetivas. A entrevista realizada pelo autor dividiu-se em três momentos e com três abordagens: estratégica, tática e por fim uma análise operacional. O estudo constatou a partir dos dados da pesquisa que o escritório apresenta os seguintes níveis de maturidade: 17%, 14% e 17% na respectiva ordem estratégica, tática e operacional, sendo o desejado para o autor de 83%, 72% e 83% respectivamente. Ele ainda verificou os fatores específicos que afetam diretamente o nível de maturidade em cada abordagem, na abordagem estratégica a ausência de pessoal e dependência do servidor da alçada superior para a formalização da estratégia; na abordagem tática falta de integração e automação das ferramentas disponíveis para controle dos projetos e falta de remuneração específica para o cargo no EGP; e na abordagem operacional a falta de integração de sistemas de informação e desalinhamento dos integrantes em relação as diretrizes da alta administração. O estudo constatou que o nível de maturidade do EGP nas três abordagens estudadas pelo modelo *PMO Maturity Cube*, é básico.

Malagutti, Silva e Alves (2015), no artigo “**Escritório de gerenciamento de projetos: implantação em uma empresa de montagens industriais**”, teve como

objetivo apresentar uma proposta de implantação de um escritório de gerenciamento de projetos, demonstrando suas etapas, como também apresentando ações e documentos adotados na fase de implantação, seguido de um estudo de caso. A metodologia para a realização do trabalho proposto foi com base em um estudo de caso, conduzido em uma Caldeiraria na região de Ribeirão Preto no estado de São Paulo, os autores observaram a criação de um EGP na referida unidade de análise, assim como as desvantagens e vantagens após a implantação do escritório de projetos. De acordo com os autores a empresa em análise apresentava vários problemas na execução de seus projetos, visto que não trabalhava com nenhuma metodologia de gerenciamento de projetos. Portanto surgiu a necessidade de implantação do EGP para sanar os diversos problemas detectados dentre eles: atraso no prazo de entrega, priorização inadequada, elaboração precária de custos, dentre outros. Assim sendo Malagutti Silva e Alves, concluem que a decisão estratégica de implantação do EGP foi acertada devido a melhoria ocorrida em diversos aspectos relacionados a projetos tais como: comunicação, tomada de decisão, acompanhamento do andamento dos projetos e custos.

Cruz e Scur (2016), no artigo **“Alinhamento do PMO à gestão organizacional: estudos dos elementos do PMO sob as dimensões estratégica, tática e operacional”**, que teve como objetivo identificar e descrever os elementos que contribuem para o alinhamento do PMO à gestão organizacional nas dimensões estratégica, tática e operacional. As autoras se basearam em uma pesquisa de cunho teórico que buscou renovar o campo de pesquisa na temática de gerenciamento de projetos. De acordo com o observado pelas autoras através da revisão teórica acredita-se que a abordagem do PMO a partir dos níveis organizacionais possa ser melhor compreendida. O estudo constatou os principais elementos que contribuem para o alinhamento do PMO à gestão organizacional sob as dimensões estratégica, tática e operacional e segundo as autoras a partir desse entendimento é possível traçar estratégias adequadas e de fato disseminar os objetivos organizacionais. Como resultado da pesquisa foi proposto um quadro conceitual que permite compreender as distintas dimensões organizacionais e que servirá de guia prático para gestão do PMO através de melhorias da gestão de projetos e da gestão organizacional.

Os estudos citados anteriormente abordam a temática de escritório de gerenciamento de projetos sobre várias óticas, evidenciando a importância das contribuições que o escritório de gerenciamento de projetos proporciona para o

alcance dos resultados organizacionais. Através do conjunto de pesquisas aqui apresentado buscou-se proporcionar uma ampla visão dos diversos aspectos nos quais podem ser abordados as pesquisas sobre EGP sempre buscando manter uma teia de informações que pudessem consolidar essa pesquisa.

As pesquisas elencadas se concentraram na temática de escritório de gerenciamento de projetos abordando: implantação do EGP, contribuições do EGP, antecedentes de desempenho do escritório de projetos, alinhamento de PMO a gestão organizacional e PMO como ferramenta de gestão do conhecimento.

O Quadro 1 expõe o resumo das pesquisas descritas anteriormente sobre o tema, representando o estado da arte.

Quadro 1 - Síntese do Estado da Arte

Autor	Objetivos	Resultados
Carvalho e Hinça (2004) Escritório de projetos como ferramenta da gestão do conhecimento.	Reconhecer o Escritório de Projetos como uma nova e importante ferramenta de apoio a Gestão do Conhecimento nas organizações.	Ao autores observaram que o PMO soma-se as práticas de Gestão do Conhecimento, na medida em que pode possibilitar a conversão do conhecimento dos colaboradores dos projetos em conhecimento organizacional, capaz de possibilitar ganhos com a utilização de melhores práticas em projetos futuros, ou simplesmente reutilização de conhecimentos disponíveis.
Maximiano e Anselmo (2005) Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso.	Analisar a implantação e a utilização de um Escritório de gerenciamento de projetos como instrumento de apoio ao gerenciamento de projetos e de implementação de estratégia organizacional.	Os autores constataram que a implantação do EGP alcançou seus objetivos primordiais de atuar como gestor de recursos ligados ao gerenciamento de projetos e unificar a metodologia de gerenciamento de projeto, porém no que se refere a expansão de funções para geração de valor para a organização, esta não ocorreu conforme o esperado.
Moutinho e Kniess (2012) Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma universidade pública.	Identificar as principais contribuições do EGP no gerenciamento dos projetos implementados por um laboratório de pesquisa em uma universidade pública brasileira.	O estudo constatou os principais elementos que contribuem para o alinhamento do PMO à gestão organizacional sob as dimensões estratégica, tática e operacional e segundo as autoras a partir desse entendimento é possível traçar estratégias a adequadas e de fato disseminar os objetivos organizacionais, como também foi proposto um quadro conceitual que permite compreender as distintas dimensões organizacionais e que servirá de guia prático para gestão do PMO através de melhorias da gestão de projetos e da gestão organizacional.
Dantas (2013) Análise do nível de maturidade de escritório de projetos: o caso da justiça federal	Estimar o nível de maturidade do escritório de gerenciamento de projetos da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, subseção	Constatou a partir dos dados da pesquisa que o escritório apresenta os seguintes níveis de maturidade: 17%, 14% e 17% na respectiva ordem estratégica, tática e operacional, sendo o desejado para o autor de 83%, 72% e 83% respectivamente. O autor concluiu que o nível

do Rio Grande do Norte.	Natal, com base no modelo PMO <i>Maturity Cube</i> .	de maturidade do EGP nas três abordagens estudadas pelo modelo PMO <i>Maturity Cube</i> , é básico.
Oliveira (2013) Antecedentes do desempenho do Escritório de Projetos: estratégia, pessoas e operações – uma proposta de modelo conceitual.	Avaliar o desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) a partir de construtos que foram reunidos em um modelo conceitual.	Propôs um modelo conceitual que representa as múltiplas relações entre estratégias de implantação, controle do ambiente de operações em projetos e políticas de capacitação e treinamento de pessoal que provêm do conhecimento em Gerenciamento de projetos e são antecedentes e influenciam o desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos
Malagutti, Silva e Alves (2015) Escritório de gerenciamento de projetos: implantação em uma empresa de montagens industriais.	Identificar as etapas e características que compõe a implantação de um EGP seguido de um estudo de caso realizado em uma Caldeiraria na região de Ribeirão Preto/SP.	Os autores concluíram que a decisão estratégica de implantação do EGP foi acertada devido a melhoria em diversos aspectos relacionados a projetos tais como: comunicação, tomada de decisão, acompanhamento do andamento dos projetos e custos.
Cruz e Scur (2016) Alinhamento do PMO à gestão organizacional: estudos dos elementos do PMO sob as dimensões estratégica, tática e operacional.	Identificar e descrever os elementos que contribuem para o alinhamento do PMO à gestão organizacional nas dimensões estratégica, tática e operacional.	A pesquisa constatou os principais elementos que contribuem para o alinhamento do PMO à gestão organizacional sob as dimensões estratégica, tática e operacional a partir desse entendimento se tornando possível traçar estratégias a adequadas e de fato disseminar os objetivos organizacionais. O estudo propôs um quadro conceitual que permite compreender as distintas dimensões organizacionais e que servirá de guia prático para gestão do PMO através de melhorias da gestão de projetos e da gestão organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2010), pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Para Vergara (2010), o método estabelece uma relação com a teoria que é capaz de propiciar a ambos a regeneração mútua através da organização de informações e de dados, o mesmo também aproxima o investigador do fenômeno estudado.

Segundo Markoni e Lakatos (2004), para o alcance dos objetivos da pesquisa é preciso que exista um método, sendo este definido como um conjunto de atividades racionais e sistemáticas que levam ao objetivo da pesquisa de forma segura e econômica. Corroborando a ideia das autoras supracitadas foram definidos métodos para a realização do projeto de pesquisa em questão, que têm como finalidade analisar a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a respeito da sua importância para as organizações.

No decorrer desta seção foram elencados os principais procedimentos metodológicos adotados para a execução e alcance dos objetivos deste trabalho, estruturado da seguinte maneira: caracterização do estudo, questões de pesquisa, métodos e estratégias de pesquisa, definições constitutivas, fontes de evidências e critério de validade e confiabilidade, observando sempre a escolha do método mais adequado para a solução do problema de pesquisa anteriormente abordado.

3.1 Caracterização do estudo

Para Medeiros (2004), as pesquisas podem ser classificadas em três tipos: estudo exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos. De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, é realizada na área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Ainda conforme Gil (2010, p. 27), “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado” e geralmente envolvem pesquisas bibliográficas, estudos de caso e mesmo levantamentos de campo que podem ser considerados estudos exploratórios.

Ao passo que a pesquisa descritiva segundo Gil (2010, p. 27), possui o objetivo a descrição das características de determinada população, como também identificar possíveis relações entre variáveis. As pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população também estão incluídas nesse grupo de pesquisas. O método utilizado nesta pesquisa foi o exploratório com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com problema de pesquisa, que busca analisar qual a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a respeito da sua importância para as organizações, com o propósito de torná-lo explícito e aprimorar as ideias abordadas.

Esta pesquisa também pode ser caracterizada como quantitativa, visto que, analisou o fenômeno estudado na perspectiva dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) nas organizações estudadas.

Já a pesquisa qualitativa tem por preocupação a análise e a interpretação de aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade de um comportamento. Este método de pesquisa fornece visão mais detalhada sobre a investigação, hábitos, tendências. As amostras nesse tipo de pesquisa são intencionais. Os dados são coletados por meio de técnicas sem muita estrutura e tratados por meio de análises interpretativas (MARCONI; LAKATOS, 2011; VERGARA, 2010).

3.2 Questões de pesquisa

Tendo como objetivo principal é analisar a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a respeito da sua importância para as organizações pesquisadas, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais as principais características sócio funcionais dos funcionários dos escritórios de gerenciamento de projetos selecionados?
- Quais os principais fatores relevantes para o desempenho do Escritórios de Projetos?
- Qual a relação do gerenciamento de projetos por meio do Escritório de Gerenciamento de Projetos para o alcance de resultados estratégicos para as organizações?
- Qual a importância do conhecimento e certificações para uma maior eficiência no Escritório de Projetos?

3.3 Métodos e estratégias da pesquisa

Para Yin (2005 apud Gil 2010), o estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a averiguação de um fenômeno de ordem contemporânea presente no contexto da vida real, onde não haja percepção entre os limites do fenômeno e do seu contexto real.

Na opinião de Gil (2010, p.119):

Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados.

A pesquisa se fez valer também da análise documental, com coleta de informações por meio de diversas fontes documentais, que corroboraram para o desenvolvimento da pesquisa. Para Gil (2010) a definição da unidade-caso depende dos propósitos da pesquisa. Uma questão essencial para se construir um estudo de caso múltiplo bem-sucedido é que este atenda a uma lógica de replicação (YIN, 2001), e não a da amostragem.

Diante do exposto, o método utilizado nessa pesquisa é o estudo de casos múltiplos, visto que o estudo foi aplicado ao âmbito de duas organizações, e propõe-se a apresentar de forma detalhada e aprofundada o fenômeno estudado.

3.4 Fontes de evidência

Para a coleta de dados nesta pesquisa, foram utilizadas as seguintes fontes de evidências: pesquisa documental, bem como um questionário.

O questionário utilizado nesse estudo é composto de 26 perguntas que traduz o objetivo da pesquisa na busca de analisar a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a respeito da sua importância para as organizações pesquisadas.

Para Gil (2010), os questionários, em sua maioria, são propostos de maneira escrita aos respondentes, sendo nesses casos, questionários auto aplicados. Formatar um questionário é, de forma básica, traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas.

Para a realização desta pesquisa foi selecionado um instrumento proposto por Oliveira (2013) em sua dissertação de mestrado: Antecedentes do desempenho do Escritório de Projetos: estratégia, pessoas e operações – uma proposta de modelo conceitual, e realizadas algumas adaptações para que atendesse ao objetivo da temática proposta.

O questionário utilizado como fonte para o estudo foi reduzido pela pesquisadora de 68 questões que continha a proposta elaborada por Oliveira (2013), para 26 questões para que fosse viável a execução da pesquisa. Após a adaptação do questionário obteve-se um instrumento com o objetivo de avaliar a percepção de funcionários dos EGP's pesquisados a respeito de sua importância para a gestão das organizações. Para a validação da nova versão do questionário, foi submetido a três especialistas que propuseram ajustes para a sua aplicação final aos respondentes da pesquisa.

3.5 Critérios para escolha do caso

A escolha por este estudo de caso se deu pela importância da temática relacionada ao tema de pesquisa proposto, Escritório de Gerenciamento de Projetos, pois o mesmo possui contribuição direta para o alcance dos resultados das organizações pesquisadas.

Considerou-se também a total viabilidade da aplicação da pesquisa, visto, que a pesquisadora está inserida em um dos ambientes organizacionais da pesquisa, bem como a acesso de forma facilitada ao público alvo, para apuração das informações necessárias e obtenção da percepção dos mesmo no que tange ao Escritório de Projetos.

As unidades de caso escolhidas para este estudo foram selecionadas pelo critério de acessibilidade e conveniência devido a existência formal do Escritório de Gerenciamento de projetos em suas estruturas organizacionais e que são denominadas de empresa Alfa do ramo de varejo e empresa Beta do ramo de intermediação bancária, na cidade de Aracaju, Sergipe.

3.6 Definições constitutivas operacionais das categorias analíticas e elementos exploratórios

As definições constitutivas têm grande importância para facilitar o entendimento da pesquisa, ou seja, tornam claros os termos e variáveis, sem que haja possibilidade de erro em relação a interpretação dos termos. Seguem categorias analíticas relevantes para esta pesquisa e suas respectivas definições:

- **Características Sócio Funcionais dos Pesquisados:** refere-se as características pessoais e funcionais dos funcionários pesquisados das organizações.
- **Conhecimento em Gerenciamento de Projetos:** é o nível de conhecimento que os pesquisados possuem em relação a Gerenciamento de Projetos.
- **Certificações em Gerenciamento de Projetos:** são as certificações possuídas em relação a Gerenciamento de Projetos.
- **Percepção dos Funcionários quanto a contribuição do EGP para a organização:** refere-se à percepção dos funcionários dos EGP's das organizações pesquisadas a respeito da contribuição do Escritório de Projetos para a organização.
- **Escritório de Gerenciamento de Projetos:** parte do suporte organizacional com responsabilidade de centralização, controle e coordenação de projetos, programas e portfólio. Suas principais funções englobam: gerenciamento do compartilhamento dos recursos; desenvolvimento de metodologia e padrões; orientação e suporte; monitoramento e auditoria; coordenação da comunicação entre os envolvidos nos projetos. (PMI, 2013).

Para melhor visualização, seguem, no Quadro 2, as categorias analíticas e os elementos de análise, bem como as suas respectivas perguntas, as quais encontram-se no apêndice deste estudo.

Quadro 2: Categoria de análise e fontes de evidências

Questões de pesquisa	Categoria de análise	Elemento exploratório	Fontes de Evidências
Quais as características sócio funcionais dos funcionários dos escritórios de gerenciamento de projetos selecionados?	Características sócio funcionais	Sexo, faixa etária, escolaridade, formação acadêmica, atuação da empresa, atuação do EGP, experiência em GP, certificações em GP	Questionário I: Questões 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8 e 1.9
Quais os fatores relevantes para o desempenho do Escritórios de Projetos?	Fatores relevantes para o desempenho do EGP	Processo e procedimentos padronizados;	Questionário II: Questões 2.2, 2.4, 2.5, 2.15, 2.17

		Definição de critérios e métodos para priorização de projetos; Monitoramento, controle e atualização do <i>Bussiness case</i> ; Autoridade do Escritório de Gerenciamento de Projetos; Atuação do EGP.	
Qual a relação do gerenciamento de projetos por meio do Escritório de Gerenciamento de Projetos para o alcance de resultados estratégicos para as organizações?	Alcance de resultados estratégicos organizacionais e o EGP	Alinhamento entre Gerenciamento de Projetos e estratégia Organizacional; Participação no desenvolvimento da estratégia; Formato adequado do EGP; Integração de dados e informações dos projetos; Eficiência do plano de metas a partir do EGP; Instrumento de gestão.	Questionário II: Questões 2.1, 2.3, 2.6, 2.7, 2.14, 2.16
Qual a importância do conhecimento e certificações para uma maior eficiência no Escritório de Projetos?	Importância do conhecimento e certificações	Treinamento em metodologia em gerenciamento de projetos; Profissional certificado; Conhecimento em processos de gerenciamento de projetos; Certificação em técnicas de gerenciamento de projetos; Treinamento em gerenciamento de projetos.	Questionário II: Questões 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

3.7 Protocolo de estudo de caso

Para Gil (2010, p. 120) o protocolo é o documento que contempla todas as decisões importantes que foram e irão ser tomadas durante o processo de pesquisa, esclarece procedimentos a serem adotados para a coleta de dados, subsidia tomada de decisões ao longo das etapas do estudo de caso.

Para esta pesquisa foram definidas as atividades descritas abaixo do protocolo de pesquisa:

- a) Visão geral do projeto do estudo de caso;
- b) Procedimentos de campo;
- c) Questões de estudo;
- d) Guia para o relatório de estudo de campo.

Usando como referência essas atividades foram realizadas:

- a) Levantamento do instrumento de pesquisa;
- b) Levantamento das organizações que possuíam EGP;
- c) Adequação do instrumento de pesquisa ao estudo de caso;
- d) Realização da coleta de dados;
- e) Tabulação dos dados;
- f) Análise e discussão dos resultados obtidos;
- g) Elaboração do relatório.

3.8 Critério de validade e confiabilidade

Segundo Yin (2010), a credibilidade na utilização de estudos de casos na Administração se baseia em critérios de medição da qualidade, com a utilização da validade externa, interna e a confiabilidade, sendo, portanto, estes os critérios clássicos. Sobre a validade externa, o autor aponta a dificuldade de generalizar os resultados, no entanto, pelo caráter positivista, a interpretação e as fontes de evidências dão sustentação a esse critério. A validade interna, para ele, apresenta-se com o rigor das conclusões do estudo e a triangulação de dados, obtidos de diversas fontes. Quanto a credibilidade, para Yin (2010), se refere à possibilidade de replicar o processo de coleta e análise dos dados, podendo ser repetidas como os mesmos resultados.

No caso específico desse estudo, apesar da limitação de não poder generalizar os resultados, visto o método de caso, a validade interna se dá pelas múltiplas fontes de dados utilizadas, e a aplicação de questionário para as organizações selecionadas. A validade e a confiabilidade se dão pela credibilidade que se imputa aos instrumentos utilizados e aos resultados encontrados.

3.9 Coleta de dados

De acordo com Cervo e Bervian (2002), uma importante tarefa da pesquisa é a coleta de dados que contempla diversos passos, tais como a determinação da população, a elaboração do instrumento de coleta, a programação e a execução da coleta de dados.

Foi elaborado somente um questionário dividido em duas partes, e aplicado nas duas unidades de caso de forma indistinta por meio do *google forms*, que se trata de um *software* de questionários e pesquisas *online*, enviado por meio de *e-mail* para os funcionários dos EGP's das organizações pesquisadas, no período entre 01/05/2018 a 01/07/2018.

3.10 Tratamento de dados

O tratamento de dados foi realizado de forma conjunta em relação as duas unidades de caso por meio da análise das respostas do questionário as quais foram trabalhadas quantitativamente com o auxílio de planilhas por meio no Microsoft Excel 2013, do *software* de questionários e pesquisas *google forms* e do processador de textos Microsoft Word 2013. Foi utilizado foi o método estatístico descritivo para o tratamento de dados com a utilização da frequência a absoluta e relativa.

3.11 Limitações da pesquisa

No referido estudo de caso, a limitação da pesquisa se concentra no fato da amostra selecionada está disposta em duas unidades de análise. Por consequência, todas as solicitações de resposta ao questionário foram via *e-mail google forms*, apesar da limitação foi possível obter 80% das respostas em relação ao total da amostra, compreendido por 20 funcionários, distribuídos nos dois Escritórios de gerenciamento de projetos pesquisados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos neste caso, por meio do questionário aplicado. Os elementos exploratórios e respectivos resultados estão agrupados e analisados de acordo com a categoria de análise definida na pesquisa: características sócio funcionais, fatores relevantes para o desempenho do EGP, alcance de resultados estratégicos organizacionais e o EGP e a importância do conhecimento e certificações.

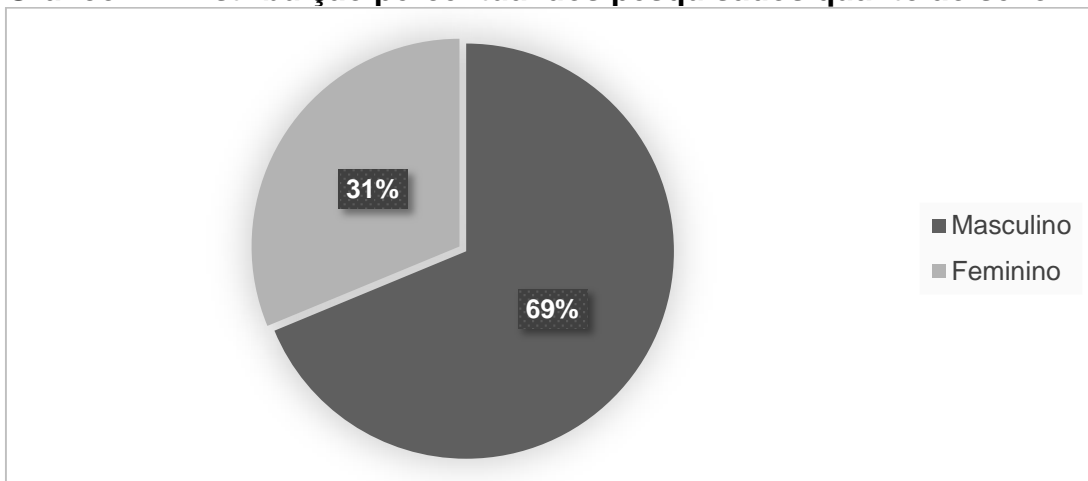
Por fim, são apresentados os dados, coletados por meio de questionário, e suas respectivas análises e discussões acerca do assunto.

4.1 Características sócio funcionais

A partir dessa categoria de análise foi delimitado o perfil dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos das empresas pesquisadas de acordo com os seguintes elementos exploratórios: sexo, faixa etária, escolaridade, formação acadêmica, atuação da empresa, atuação do EGP, experiência em GP, certificações em GP.

No que se refere a distribuição percentual dos pesquisados quanto ao **Sexo**, é possível verificar que a grande maioria (69%) dos respondentes é do sexo masculino, sendo somente 31% do sexo feminino, tal fato pode estar relacionado ao tipo de serviço, como mostra o Gráfico 1.

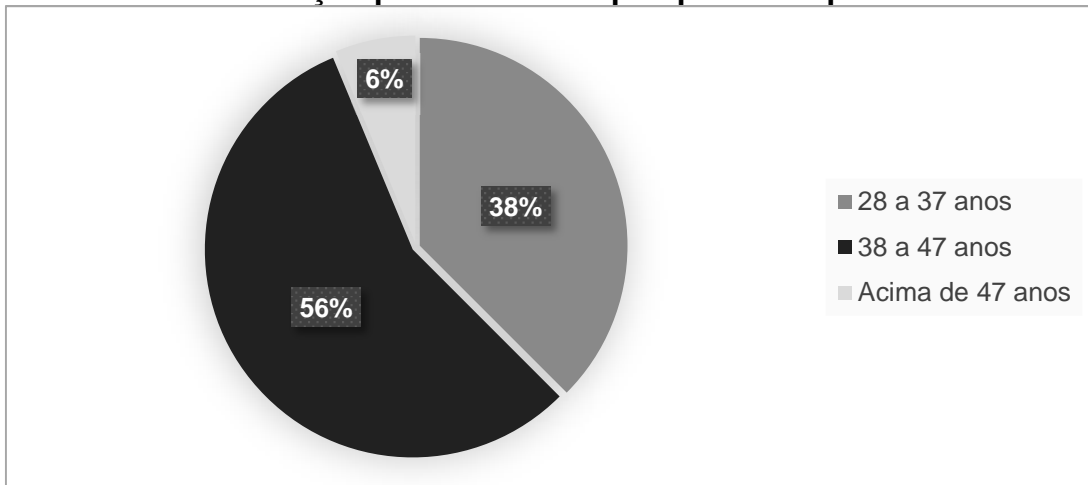
Gráfico 1 – Distribuição percentual dos pesquisados quanto ao sexo



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Quanto a **faixa etária**, a maioria (56%) dos respondentes pertencem à faixa etária que compreende entre 38 a 47 anos, posteriormente com a segunda maior frequência surge a faixa que vai de 28 a 37 anos e finalmente a faixa acima de 47 anos com apenas 6% dos respondentes. A partir dos resultados apresentados verifica-se que os funcionários dos EGP pesquisados possuem um nível de maturidade na carreira, não possuindo nenhum representante abaixo de 28 anos, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição percentual dos pesquisados quanto a faixa etária



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Considerando o cruzamento entre o sexo e a faixa etária percebe-se que 100% do total de respondentes do sexo feminino encontra-se entre 38 a 47 anos o que representa 31% no universo total de pesquisados, já em relação a população masculina a concentração maior ficou na faixa etária de 28 a 37 anos com 38%, seguido da faixa que vai de 38 a 47 anos com 25%, e acima de 47 anos somente um respondente o que representa 6% do sexo masculino da pesquisa, como mostra a Tabela 1

Tabela 1 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao sexo por faixa etária

Sexo	Faixa Etária	28 a 37 anos	38 a 47 anos	Acima de 47 anos	Total
Feminino	FA	0	5	0	5
	FR	0%	31%	0%	31%
Masculino	FA	6	4	1	11
	FR	38%	25%	6%	69%
Total	FA	6	9	1	16
	FR	38%	56%	6%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

No que se refere ao nível de **escolaridade**, os respondentes possuem um nível alto de escolaridade com 6,25% (1 pesquisado) que possui mestrado, 87,50% (14 pesquisados) possuem especialização e apenas 6,25% (1 pesquisado) com graduação, o que demonstra uma escolaridade elevada, devido à natureza da atividade estritamente técnica, como apresentado na Tabela 2.

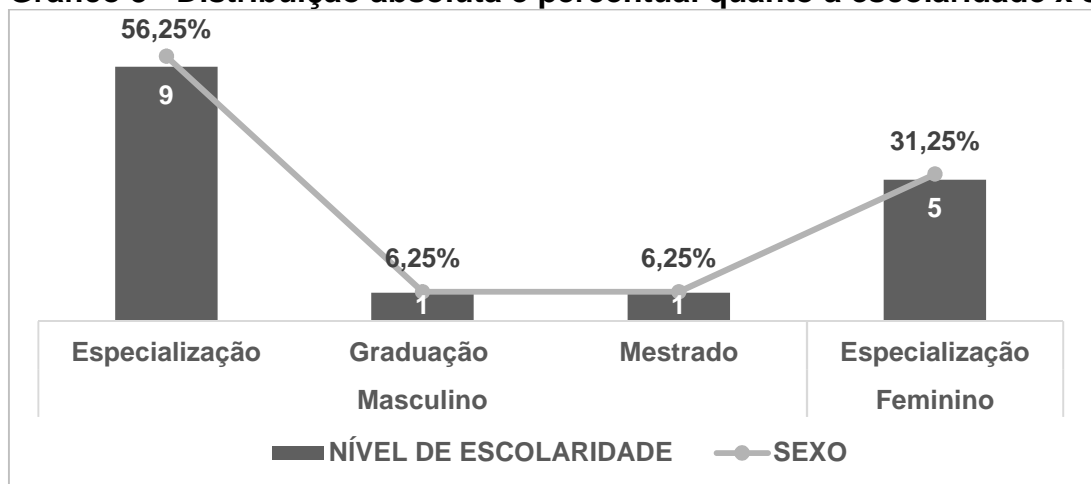
Tabela 2 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao nível de escolaridade

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	FA	FR
Ensino Médio/Técnico	0	0,00%
Graduação	1	6,25%
Especialização	14	87,50%
Mestrado	1	6,25%
Doutorado	0	0,00%
Total	16	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Ao realizar o cruzamento dos elementos exploratórios “Escolaridade x Sexo” e atender-se aos níveis de escolaridade com incidência na amostra (Graduação, especialização e Mestrado), pode-se afirmar que existe equilíbrio de escolaridade entre os sexos, sendo que o nível mais representativo de escolaridade seria a especialização, conforme demonstrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Distribuição absoluta e percentual quanto a escolaridade x sexo

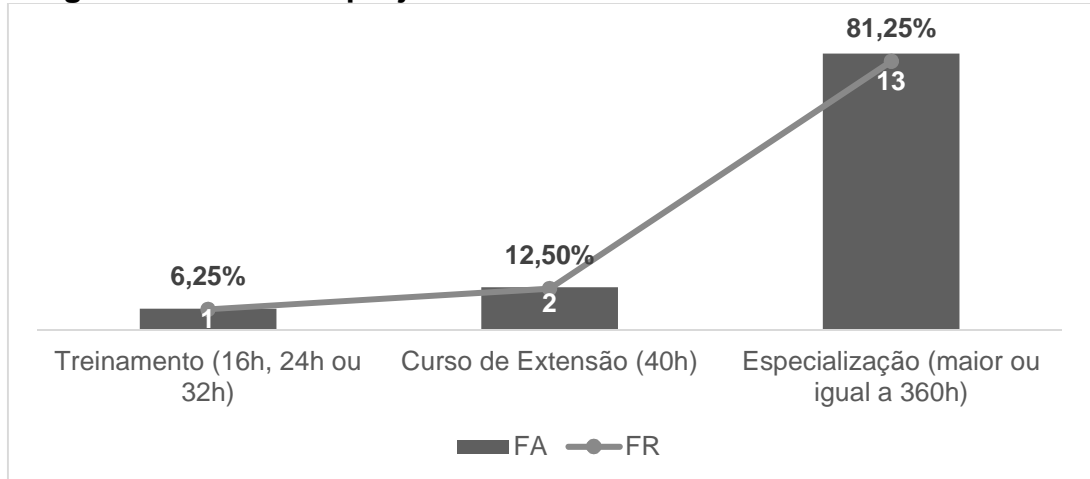


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

No que se refere a **formação acadêmica em gerenciamento de projetos** dos funcionários dos EGP's selecionados, fica claro o alto nível dos respondentes sendo 81,25% (13 respondentes) que possuem especialização, 12,50% (2 respondentes) com curso de extensão e apenas 6,25% (1 respondente) somente com treinamento. O que denota a natureza do trabalho bastante técnica, fazendo com que os escritórios

de gerenciamento de projetos necessitem de profissionais qualificados, como mostra o Gráfico 4.

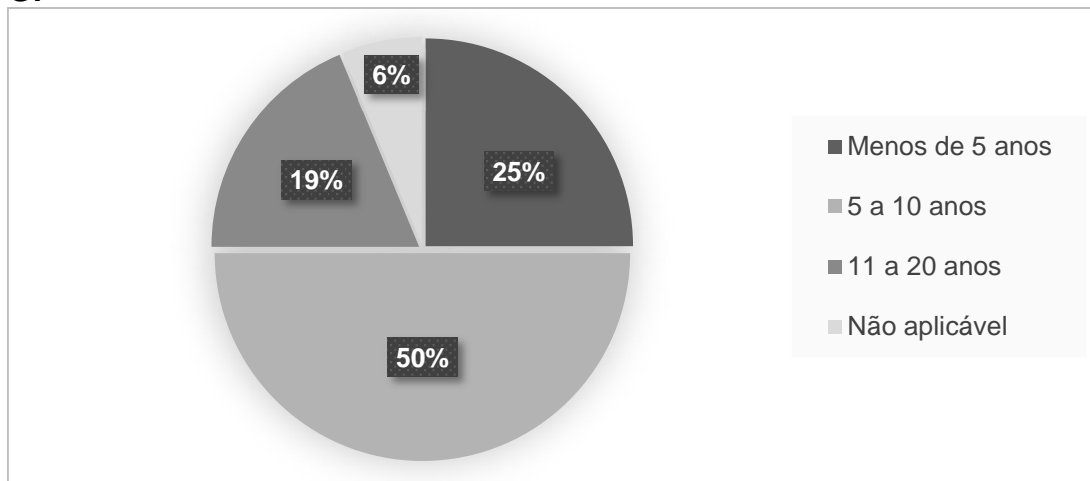
Gráfico 4 - Distribuição absoluta e percentual quanto a formação acadêmica em gerenciamento de projetos



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Buscando analisar a experiência dos funcionários dos EGP's estudados, observa-se que 50% dos pesquisados possuem de 5 a 10 anos de experiência em gerenciamento de projetos, seguido pela variável menos de 5 anos com 25% de representatividade, 19% de funcionários que afirmaram possuir de 11 a 20 anos de experiência e 6% que responderam que a questão não se aplica, conforme mostra o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Distribuição percentual dos pesquisados quanto a experiência em GP

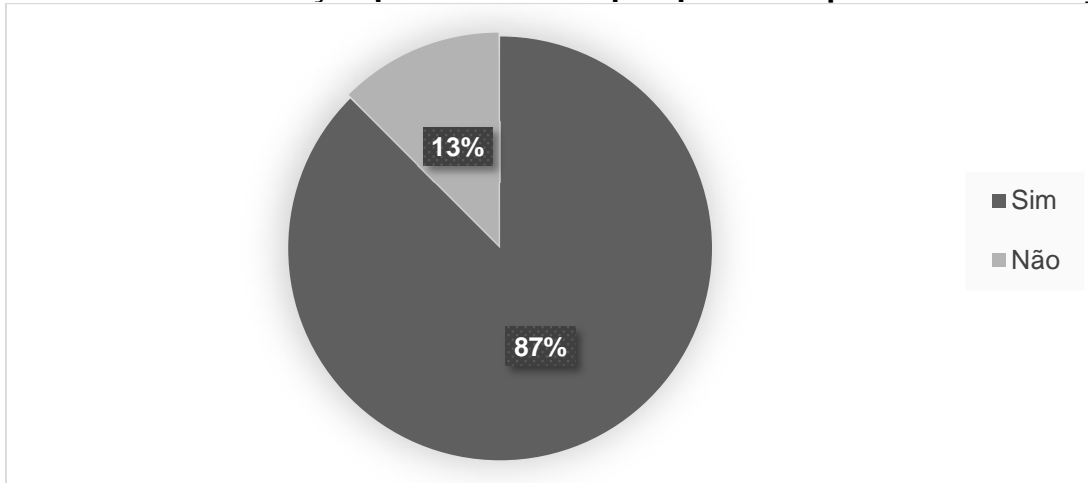


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Com relação ao indicador certificações em gerenciamento de projetos é possível notar que 87% dos respondentes possuem certificações em projetos

conforme observado no Gráfico 6, reafirmando a qualidade dos profissionais alocados nos EGP's selecionados.

Gráfico 6 – Distribuição percentual dos pesquisados quanto a certificações



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Pode-se observar alguma inconsistência na visão dos respondentes no que se refere a atuação dos Escritórios de gerenciamento de projetos como também em relação a atuação das empresas pesquisadas, visto que foram selecionadas 2 amostras, e nas respostas foram citadas 4 classificações de ramo da empresa e todos os níveis possíveis de atuação do EGP, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição absoluta e percentual quanto a atuação do EGP x atuação da empresa

ATUAÇÃO DO EGP	ATUAÇÃO DA EMPRESA	FA	FR
Não possui EGP	Serviços Financeiros	1	6,25%
	Serviços Financeiros	7	43,75%
Nível Estratégico	Tecnologia da Informação	1	6,25%
	Outros	2	12,50%
	Consultoria	1	6,25%
Nível Tático	Outros	1	6,25%
	Consultoria	1	6,25%
Nível Operacional	Outros	1	6,25%
	Serviços Financeiros	1	6,25%
Total		16	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

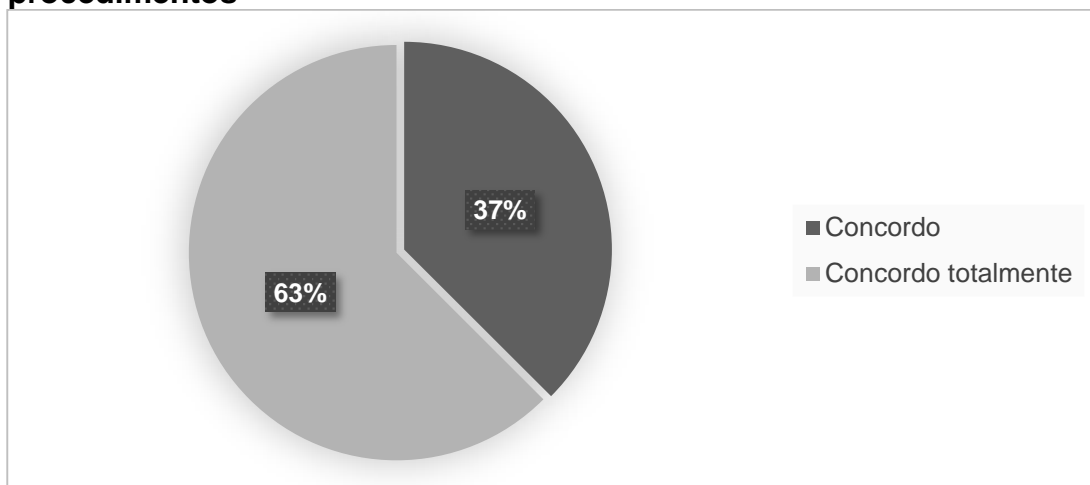
Ainda conforme Tabela 3, nota-se que 68,75% afirmam que a atuação no EGP na organização é de nível estratégico, frente a 6,25% que, apesar da estrutura do Escritório de projetos ser formal na organização, afirmam não possuir atuação do EGP.

4.2 Fatores relevantes para o desempenho do EGP

Na categoria de análise a seguir foi, levantado quais os fatores relevantes para o desempenho dos EGP's nas empresas selecionadas de acordo com os seguintes elementos: processos e procedimentos padronizados; definição de critérios e métodos para priorização de projetos; monitoramento, controle e atualização do *Bussiness case*; autoridade do Escritório de Gerenciamento de Projetos e atuação do EGP.

No que tange ao elemento processos e procedimentos padronizados, observa-se que 63% dos respondentes concordam totalmente, enquanto 37% concordam que a padronização estabelecida pelo EGP, contribui para uma metodologia e terminologia comum em gerenciamento de projetos, sendo, portanto, considerado relevante para o desempenho do EGP, conforme mostra Gráfico 7.

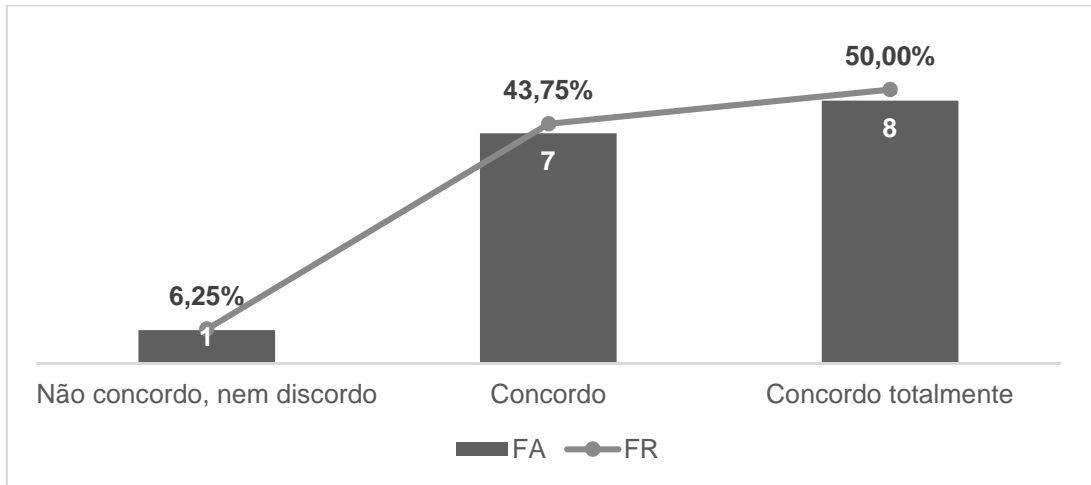
Gráfico 7 – Distribuição percentual quanto ao elemento processos e procedimentos



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Quando aos critério e métodos para priorização de projetos, torno de 50% dos pesquisados concordam totalmente que a definição de critérios e métodos na organização contribuem para seleção e definição de prioridades para os projetos com foco em parâmetros econômico-financeiros, seguido de 43,75% que concordam e 6,25% que representa um funcionário que não concordou, nem discordou que era um fator relevante para o desempenho do EGP, de acordo com o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento critérios e métodos



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Em relação a afirmação que o monitoramento, controle e atualização do *business case* (caso de negócio) deve ser contínuo e sistemático, permitindo refletir a visão garantindo que a viabilidade do projeto seja permanente como fator de desempenho do EGP 43,75% dos respondentes concordam, seguidos de 37,5% que concordam totalmente, 12,50% que não concordaram, nem discordaram e 1 respondente (6,25%) que discordou da afirmação como fator relevante do desempenho do escritório de gerenciamento de projeto, de acordo com a Tabela 4.

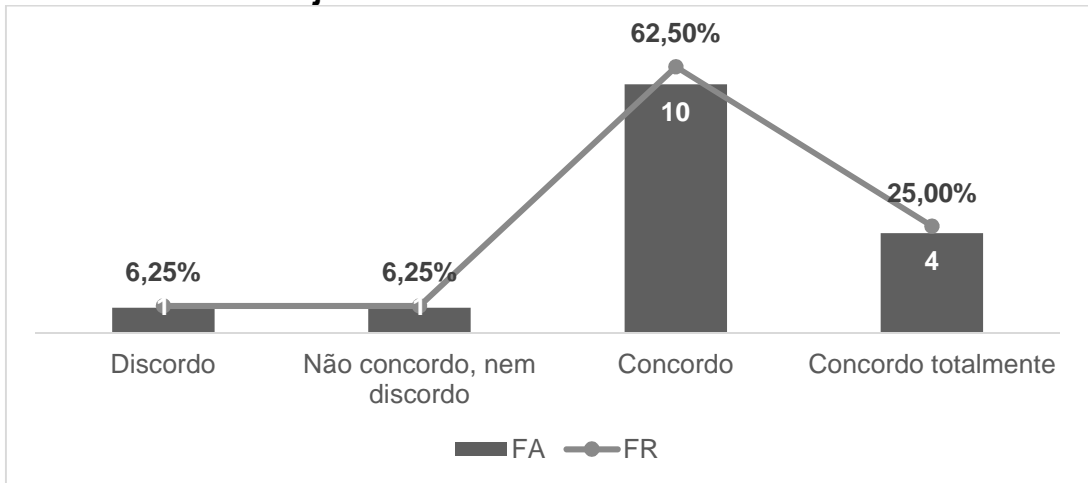
Tabela 4 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento monitoramento, controle e atualização do *Business Case*

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	1	6,25%
Não concordo, nem discordo	2	12,50%
Concordo	7	43,75%
Concordo totalmente	6	37,50%
Total	16	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

No que se refere a autoridade do escritório de gerenciamento de projetos, cerca de 62,50% dos pesquisados concordam que um EGP dotado de autoridade gerencia melhor suas funções e determina um melhor desempenho nos projetos, seguido de 25% que concordam totalmente com a afirmação, 6,25% que nem concordaram ou discordaram e finalmente 6,25% que discorda da afirmação, conforme mostra Gráfico 9.

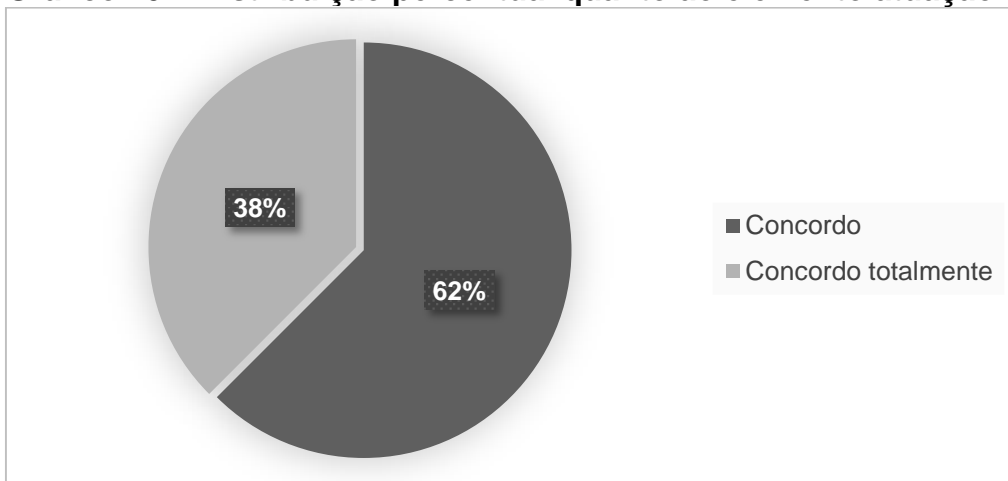
Gráfico 9 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento autoridade do Escritório de Projetos



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Quanto a atuação do EGP, para 62% dos entrevistados das empresas selecionadas a partir da atuação do EGP o resultado e desempenho dos projetos torna-se perceptível, sendo melhorado e considerado satisfatório na organização, sendo que os 38% restante da população também concordam com afirmação, sendo considerado um fator relevante para o desempenho do Escritório de Projetos, como mostra Gráfico 10.

Gráfico 10 – Distribuição percentual quanto ao elemento atuação do EGP



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Após a tabulação e análise dos dados evidências, foi possível constar que no que se refere ao **Fatores Relevantes para o desempenho do EGP**, este trabalho encontrou resultado semelhante ao identificado por Malagutti, Silva e Alves (2015), onde por meio de sua pesquisa identificou que a decisão estratégica de implantação do EGP foi acertada devido a melhoria em diversos aspectos relacionados a projetos

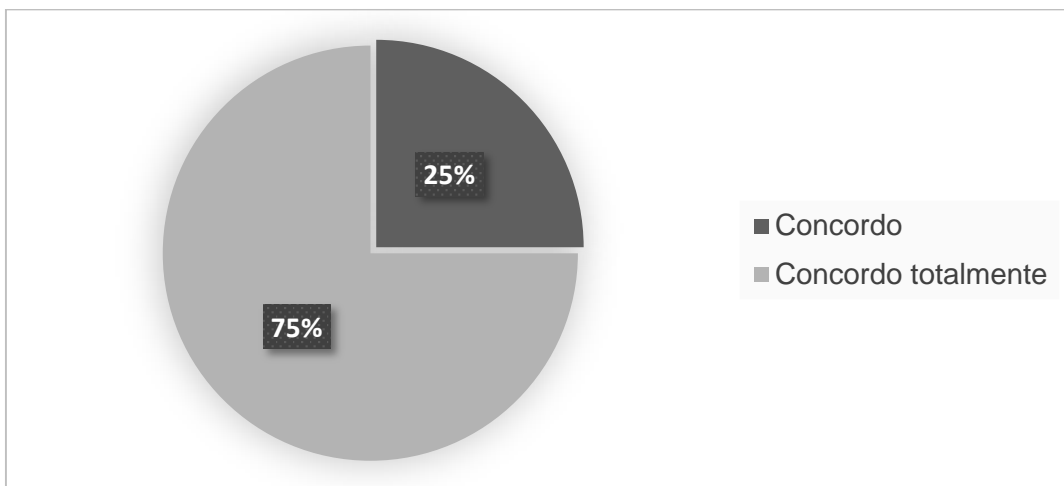
tais como: comunicação, tomada de decisão, acompanhamento do andamento dos projetos e custos e corroborando com a pesquisa apresentada.

4.3 Alcance de resultados estratégicos organizacionais e o EGP

No que se refere a categoria que avalia o alcance dos resultados estratégico para as organizações pesquisadas em relação ao gerenciamento de projetos através do EGP elencamos os seguintes elementos: alinhamento entre Gerenciamento de Projetos e estratégia Organizacional; participação no desenvolvimento da estratégia; formato adequado do EGP; integração de dados e informações dos projetos; eficiência do plano de metas a partir do EGP e instrumento de gestão.

Quanto ao Alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional, cerca de 75% dos respondentes concordam totalmente e 25% concordam com a afirmação de que o alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a estratégia organizacional contribuem para o alcance dos objetivos gerais dos negócios, conforme mostra Gráfico 11.

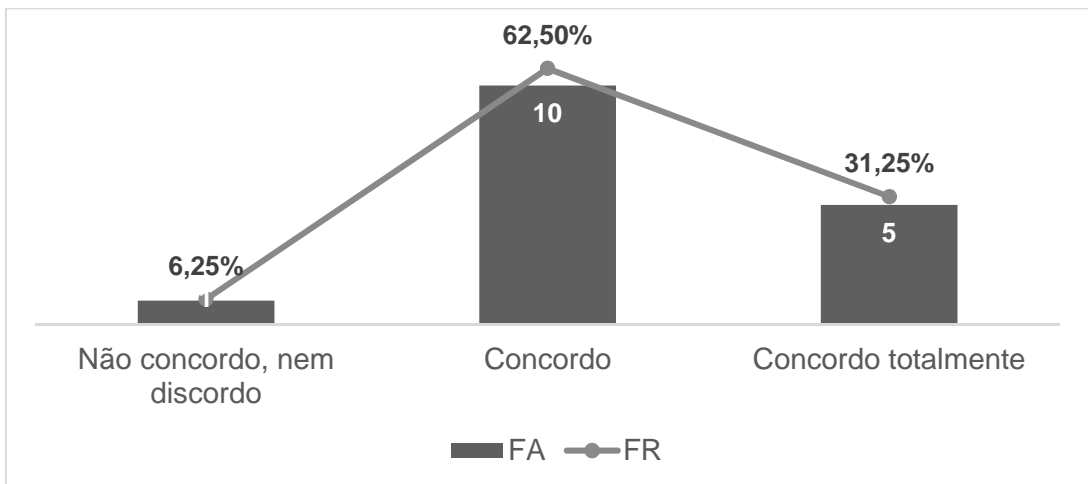
Gráfico 11 – Distribuição percentual quanto ao elemento alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Referente a afirmação que os representantes dos Escritórios de gerenciamento de projetos devem ter participação no desenvolvimento da estratégia da organização, 62,50% dos respondentes concordam com a afirmação, seguido de 31,25% que concordam totalmente e 6,25% que não concordam, nem discordam, o resultado observado corrobora com a importância do EGP em relação ao alcance dos resultados estratégicos, conforme a análise do Gráfico 12.

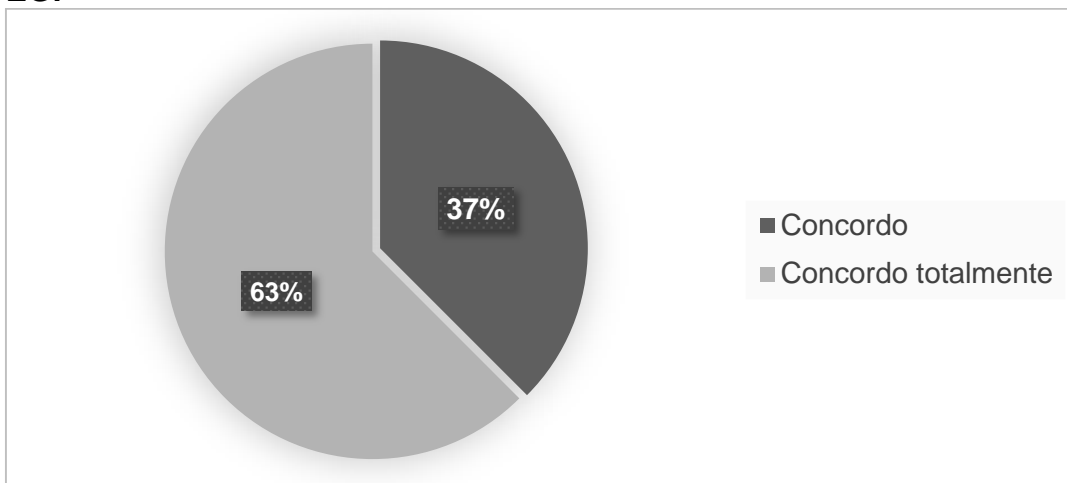
Gráfico 12 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento participação no desenvolvimento da estratégia



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Quanto ao formato adequado do EGP, 63% e 37% dos respondentes respectivamente concordam totalmente e concordam que o formato adequado do Escritório de projetos deve estar alinhado a estratégia objetivando a maximização dos benefícios proporcionados por ele, de acordo com o Gráfico 13.

Gráfico 13 – Distribuição percentual quanto ao elemento formato adequado do EGP



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

No que se refere a importância do EGP como provedor de integração de dados e informações dos projetos para avaliação de como os objetivos estratégicos estão sendo alcançados, 56,25% (9 respondentes) concordam com a afirmação, seguido de 37,50% (6 respondentes) que concordam totalmente e 6,25% (1 respondente) que não concorda, nem discorda. O que demonstra a importância do elemento explorado, como mostra Tabela 5.

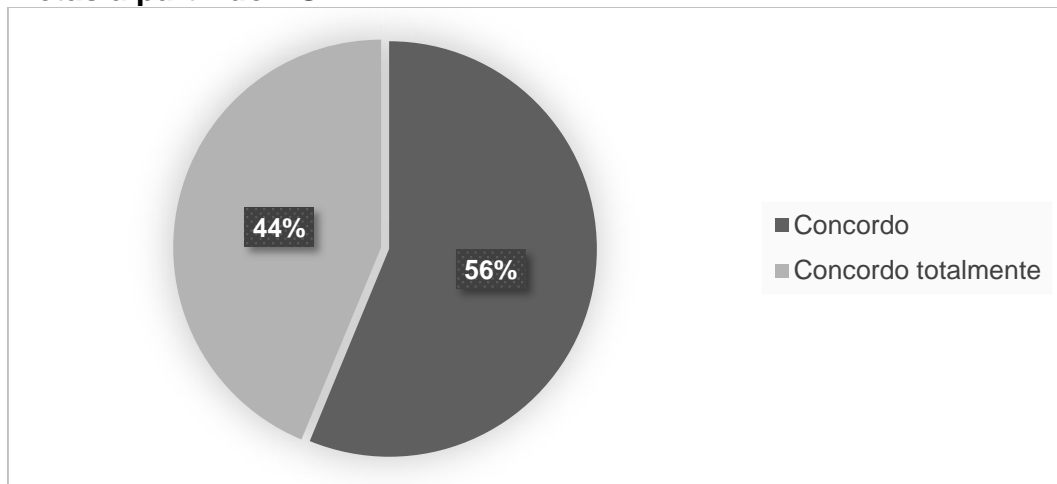
Tabela 5 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento integração de dados e informações de projetos

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	1	6,25%
Concordo	9	56,25%
Concordo totalmente	6	37,50%
Total	16	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

No que tange ao elemento que visou verificar o aumento da eficiência do plano de metas integrados a estratégia das organizações executado através dos projetos e permitido a partir do gerenciamento do Escritório de projetos, observou-se que dos funcionários pesquisados 56% concordaram com a afirmação e 44% concordaram totalmente com a afirmação, de acordo com o Gráfico 14.

Gráfico 14 – Distribuição percentual quanto ao elemento eficiência do plano de metas a partir do EGP

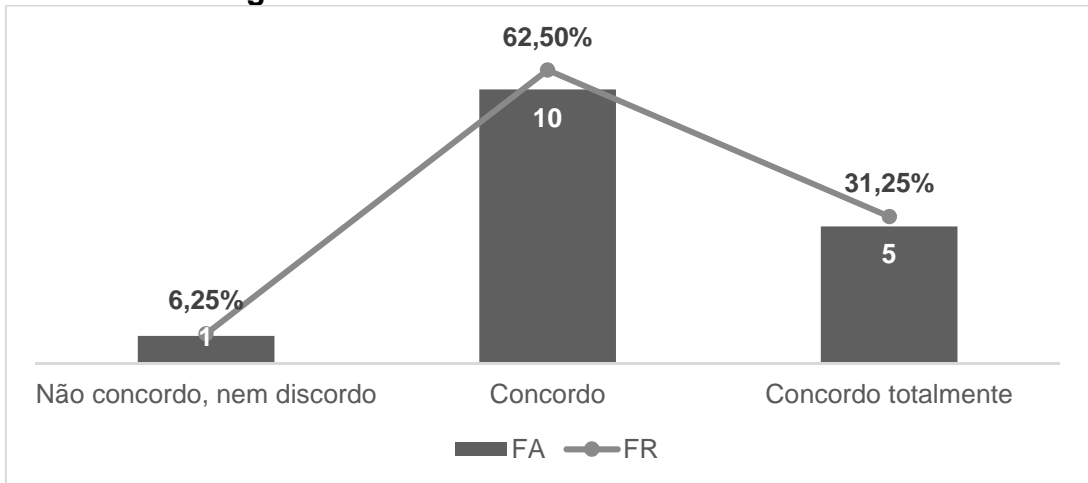


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Por fim como elemento para a categoria de análise alcance de resultados estratégicos organizacionais e o Escritório de gerenciamento de projetos, analisou-se o EGP como instrumento de gestão que contribui para alcance da visão da organização ligando os sistemas de medição de desempenho, portfólio e programas.

De acordo com os funcionários pesquisados 62,50% concordam com a afirmação, 31,25% concordam totalmente e 6,25% não concorda, nem discorda, conforme Gráfico 15.

Gráfico 15 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento EGP como instrumento de gestão



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

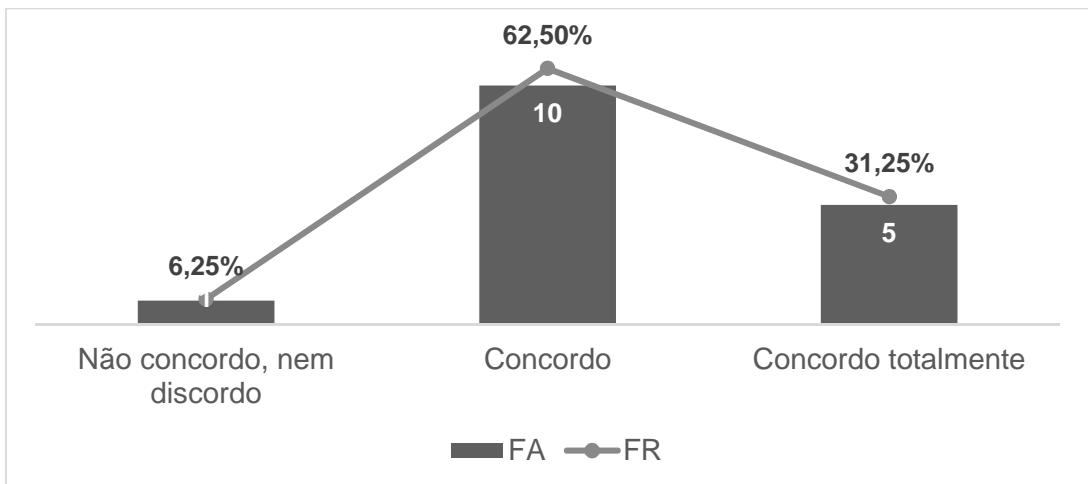
No que se refere aos **resultados estratégicos organizacionais e o EGP**, pode-se verificar resultados semelhantes ao da pesquisa realizada por Moutinho e Kniess, (2012) que demonstra a importância de mecanismos formais aumentando a probabilidade de um fluxo contínuo de projetos com sucesso, sendo que a implementação do EGP é imprescindível para atingir o sucesso dos projetos dentro do prazo orçamento e especificações, alcançando assim os resultados estratégicos organizacionais.

4.4 Importância do conhecimento e certificações

Com o objetivo de identificar a importância do conhecimento e certificações para obtenção de maior eficiência no escritório de projetos foram elencados os elementos a seguir: treinamento em metodologia em gerenciamento de projetos; profissional certificado; conhecimento em processos de gerenciamento de projetos; certificação em técnicas de gerenciamento de projetos e treinamento em gerenciamento de projetos.

No que se refere ao treinamento em metodologia em gerenciamento de projetos, nota-se que 62,50% dos respondentes concordam que treinamento em metodologia consolidada e flexível em gerenciamento de projetos contribui para o aumento da probabilidade de sucesso do projeto, já 31,50% concordam totalmente e apenas 6,25% não concordou, nem discordou da afirmação, como mostra Gráfico 16.

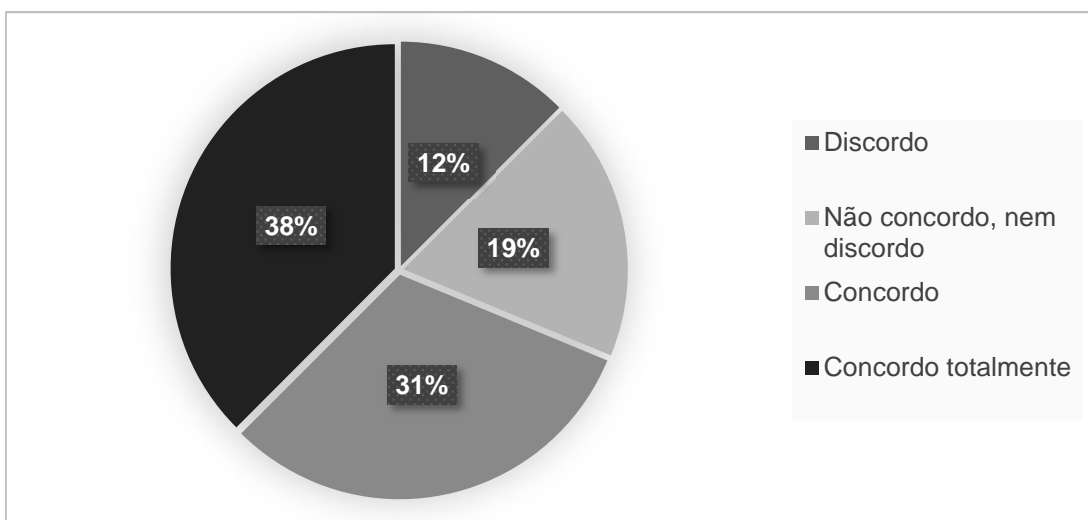
Gráfico 16 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento treinamento em metodologia em gerenciamento de projetos



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

O elemento profissional certificado, foi analisado sob a ótica de que funcionários certificados seriam capacitados a apontar mecanismos para troca de conhecimento e desenvolvimento de profissionais que atuam em projetos, neste item a opinião dos funcionários dos EGP's estudados foi bem dividida com 38%, 31%, 19% e 12% respectivamente concordam totalmente, concordam, não concordam, nem discordam e discordam, conforme Gráfico 17.

Gráfico 17 – Distribuição percentual do elemento profissionais certificados

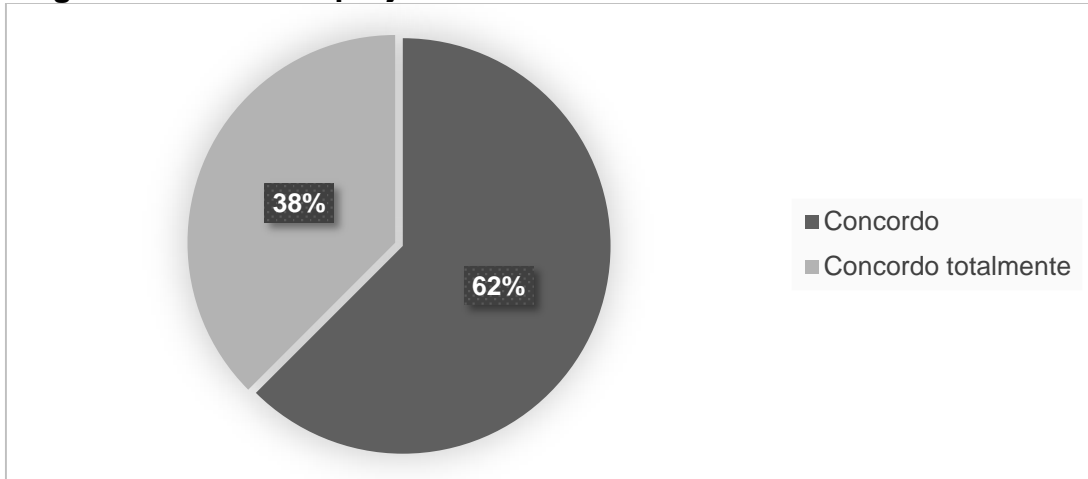


Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Quanto ao conhecimento em processos de gerenciamento de projetos, cerca de 62% dos funcionários pesquisados concordaram com a afirmação que o incentivo no conhecimento em processos de gerenciamento de projetos para competências em

gestão deve fazer parte das políticas estratégicas da organização, e 38% concordam com a afirmação, como mostra Gráfico 18.

Gráfico 18 – Distribuição percentual do elemento conhecimento em processos de gerenciamento de projetos



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Quanto as certificações técnicas de gerenciamento de projetos, 50% dos funcionários dos escritórios de projetos analisados concordam que equipes compostas por profissionais certificados em técnicas de gerenciamento de projetos agregam valor para a organização, já 43,75% dos pesquisados concordam com a afirmação, enquanto apenas 6,25% não concordam, nem discordam da afirmação, como mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição absoluta e percentual quanto ao elemento certificação em técnicas de gerenciamento de projetos

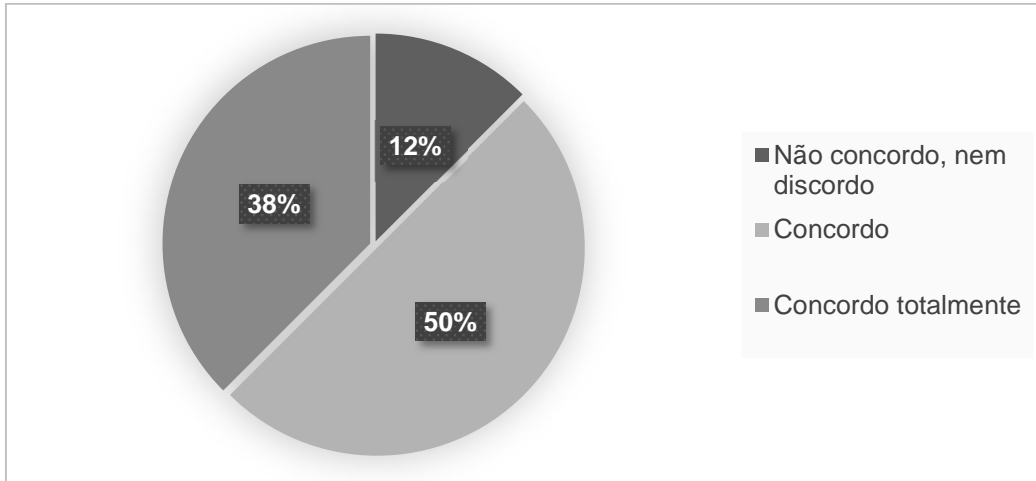
AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	1	6,25%
Concordo	7	43,75%
Concordo totalmente	8	50,00%
Total	16	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Com relação ao elemento treinamento em gerenciamento de projeto o estudo abrangeu duas abordagens a primeira se referindo a aumento de produtividade, da capacidade individual e minimização de incertezas relacionadas a frustração do trabalho em projetos. Nessa afirmação os 50% (8 respondentes) concordaram,

37,50% (6 respondentes) concordaram totalmente e 12,50% (2 respondentes) não concordam, nem discordam, conforme Gráfico 19.

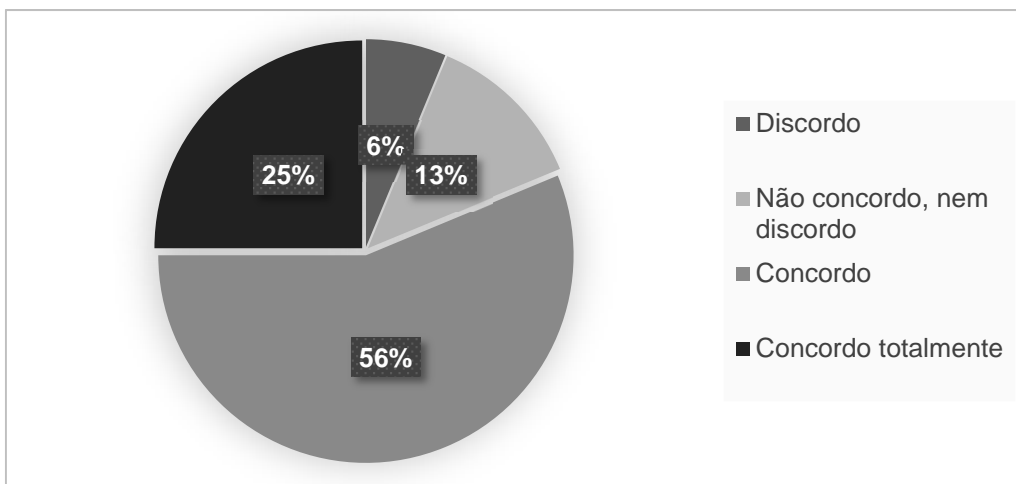
Gráfico 19 – Distribuição percentual quanto ao elemento treinamento em gerenciamento de projetos (abordagem 01)



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Na segunda abordagem o estudo observou como o treinamento em gerenciamento de projetos contribui para a compreensão da cultura organizacional e melhora o entendimento das políticas, procedimentos e uso das melhores práticas ao estabelecer uma linguagem comum em gerenciamento de projetos. Para esta afirmação 56,3% (9 respondentes) concordaram, 25% (4 respondentes) concordaram totalmente, 12,50% (2 respondentes) não concordaram, nem discordaram e 6,25% (1 respondente) discordou conforme representado no Gráfico 20.

Gráfico 20 – Distribuição percentual quanto ao elemento treinamento em gerenciamento de projetos (abordagem 02)



Fonte: Pesquisa de Campo (2018).

Quanto a **importância do conhecimento e certificações**, este trabalho encontrou resultado semelhante a este foi identificado por Carvalho e Hinça (2004), em que observou que o EGP se soma as práticas de Gestão do Conhecimento, na medida em que pode possibilitar a conversão do conhecimento dos colaboradores dos projetos em conhecimento organizacional, capaz de possibilitar ganhos com a utilização de melhores práticas em projetos futuros, ou simplesmente reutilização de conhecimentos disponíveis. Corroborando com o estudo quanto a importância do conhecimento e certificações para o EGP.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo estão sintetizados os dados do estudo que teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), a respeito da importância do Escritório de Projetos para as organizações. Os dados levantados no estudo permitiram, após tratamento e análise criteriosa, constituir suposições a respeito da percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), a respeito da importância do Escritório de Projetos para as organizações.

Com base nos elementos exploratórios definidos no estudo, são apresentadas as conclusões observadas e, posteriormente, elencadas sugestões para os Escritórios de gerenciamento de projetos estudados.

5.1 Respondendo as questões de pesquisa

No que tange ao **Perfil Sócio funcional** dos funcionários do EGP's selecionados, pôde-se identificar a grande maioria dos respondentes são do sexo masculino, possuem faixa etária entre 38 a 47 anos, sendo que todas as mulheres respondentes se enquadram nesta faixa, enquanto que no universo de respondentes masculinos 38% estão na faixa etária compreendida entre 28 a 37 anos. No tocante ao elemento escolaridade, observou-se que a maioria dos funcionários dos Escritórios de gerenciamento de projetos possuem elevado nível de escolaridade com especialização, no cruzamento dos elementos escolaridade *versus* sexo nota-se um equilíbrio com o nível mais representativo sendo a especialização. Com relação aos elementos relacionados ao gerenciamento de projetos a seguir, formação acadêmica, experiência e certificações os resultados demonstraram respectivamente que a maioria possui especialização (maior ou igual a 360h), seguido por pesquisados possuem de 5 a 10 anos de experiência. Constatou-se ainda que a maioria dos respondentes possuem certificações em gerenciamento de projetos. Ainda referente às características, nota-se que a maioria afirma que a atuação do EGP na organização é de nível estratégico, e apesar do estudo em questão ser realizado no EGP's de duas organizações quatro categorias de atuação foram citadas a seguir: serviços financeiros, tecnologia da informação, consultoria e outros. Diante dessas

observações fica claro a necessidade de comunicação aos funcionários dos papéis tanto do EGP, como da organização em si.

Na categoria **Fatores Relevantes para o desempenho do EGP** foram analisados 5 (cinco) elementos exploratórios: processos e procedimentos padronizados; definição de critérios e métodos para priorização de projetos; monitoramento, controle e atualização do *Bussiness case*; autoridade do Escritório de Gerenciamento de Projetos e atuação do EGP. De acordo com a percepção de todos os pesquisados dos Escritórios de gerenciamento de projetos a respeito dos fatores relevantes para o desempenho do EGP, os processos e procedimentos padronizados e a atuação do EGP contribuem para uma metodologia e terminologia comum em gerenciamento de projetos e faz com que desempenho e os resultados dos projetos sejam perceptíveis, considerados satisfatórios e melhorados na organização, sendo fatores relevantes para o desempenhos dos EGP's conforme estudo. Com relação aos elementos exploratórios, critérios e métodos para priorização de projetos; monitoramento, controle e atualização do *Bussiness case* e autoridade do Escritório de Gerenciamento de Projetos observou-se que na visão dos respondentes são fatores relevantes para o desempenho do Escritório de projetos visto os elementos observados obtiveram percentuais significativos de concordância.

Quanto ao alcance **de resultados estratégicos organizacionais e o EGP** foram observados 6 (seis) elementos exploratórios, dentre os quais nas variáveis alinhamento entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional, formato adequado do EGP e eficiência do plano de metas a partir do EGP foram afirmações em quais todos os respondentes concordaram serem importantes para o alcance de resultados estratégicos organizacionais, por meio do gerenciamento de projetos através do EGP. No que tange as afirmações relacionadas a identificação da relação entre resultados estratégicos e gerenciamento de projetos a partir do EGP pesquisados a partir dos elementos participação no desenvolvimento da estratégia, integração de dados e informações de projetos e o EGP como instrumento de gestão, a maioria dos pesquisados concordaram que todos os aspectos mencionados contribuem para que o trabalho do EGP na organização por meio do gerenciamento de projetos auxilia no alcance dos resultados estratégicos.

Já com relação a categoria **importância do conhecimento e certificações** em gerenciamento de projetos para que se obtenha uma maior eficiência EGP, os funcionários dos escritórios de projetos selecionados analisaram as afirmações sobre

5 aspectos: primeiramente treinamento em metodologia de gerenciamento de projetos pode-se verificar que a maioria concorda que sejam importantes para o EGP. Já com relação a capacidade do profissional certificado em apontar mecanismos para troca de conhecimento e desenvolvimento de profissionais, a maioria dos pesquisados concorda com a afirmação, enquanto uma minoria discordam da afirmação, no que tange ao conhecimento em processos de gerenciamento de projetos incentivar as competências de gestão, entretanto todos os respondentes concordaram, ainda em relação aos itens certificações técnicas de gerenciamento de projetos os resultados apontaram a maioria dos profissionais certificados agregam valor para a organização.

E finalmente, no último elemento exploratório da categoria de análise importância do conhecimento e certificações, que se refere a treinamento em gerenciamento de projetos foi abordada em duas visões, na primeira pode-se verificar que a maioria dos pesquisados concorda que o treinamento em gerenciamento de projetos contribui para o aumento de produtividade, da capacidade individual e das incertezas relacionadas a frustração do trabalho em projetos, na segunda ótica, a maioria também concorda com a afirmação que treinamento em gerenciamento de projetos contribui para a compreensão da cultura organizacional e melhora o entendimento das políticas, procedimentos e uso das melhores práticas ao estabelecer uma linguagem comum em gerenciamento de projetos.

5.2 Respondendo ao problema da pesquisa

Qual a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a respeito da sua importância para as organizações?

Pode-se verificar no que se refere a percepção dos funcionários dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, a respeito da importância do Escritório de Projetos para as organizações observa-se que na visão dos respondentes o desempenho do EGP contribui significativamente para o alcance dos resultados estratégicos.

Para o bom desempenho do Escritório de Projetos de acordo com a respostas obtidas nota-se que os fatores analisados no estudo são relevantes para o EGP, tais como um Escritório de projetos dotado de autoridade, atuante, com processos e procedimentos padronizados, definições de critérios e métodos para priorização de projetos, com o monitoramento, controle e atualização do plano de negócios, possui

desempenho considerado satisfatório contribuindo diretamente para as empresas e proporcionando melhores resultados estratégicos.

Diante dos achados do estudo é notória a contribuição do EGP para as empresas, na visão dos pesquisados identificando a relação do Escritório de gerenciamento de projetos no alcance de resultados estratégicos, utilizando o EGP como instrumento de gestão, com um formato adequado, capaz de integrar dados e informações dos projetos, contribuindo para eficiência do plano de metas organizacional e com o alinhamento entre a gerencia de projetos e estratégia.

No que tange a visão dos respondentes quanto ao quesito de conhecimentos e certificações foi corroborada a ideia que profissionais certificados, com conhecimento em metodologias e processos, e treinados são importantes para uma maior eficiência dos Escritórios de projetos.

5.3 Sugestões para as organizações

Apesar de todos os indicadores pontuarem a importância do escritório de gerenciamento de projetos para a organização contribuindo para o alcance dos resultados estratégicos, de acordo com a percepção dos pesquisados, a pesquisadora recomenda para as empresas:

- Verificar se os principais fatores relevantes para o desempenho do EGP estão sendo de fato praticados nos Escritórios de gerenciamento de projetos;
- Manter atualizados o conhecimento em técnicas de gerenciamento de projetos, por meio de treinamentos e certificações, pois, durante a pesquisa, foi verificado a importância de profissionais certificados e treinados para o desempenho dos EGP's.
- Realização de monitoramento e controles para mensuração de alcance dos resultados estratégicos organizacionais a partir da atuação do Escritório de gerenciamento de projetos (EGP).

O estudo apresentado subsidia os profissionais da área de gestão de projetos, destacando os fatores relevantes para o desempenho dos Escritórios de gerenciamento de projetos, bem como para acadêmicos com interesse pelo tema em

questão, visto que diante do contexto explorado e as especificidades encontradas, podem servir de base para novos estudos.

Sugere-se, que para trabalhos futuros, seja observado se a atuação dos EGP na prática levando em consideração todos os elementos exploratórios abordados nesse estudo e, conseqüentemente, identificando se a contribuições dos EGP's para ao desempenho das organizações ajuda as mesmas de fato a alcançar melhores resultados estratégicos.

Recomenda-se também que seja realizada uma pesquisa com base nesse estudo, porém levando em consideração a ótica a percepção dos *stakeholders* quanto a importância do EGP, como também avaliar a maturidade dos Escritórios de gerenciamento de projetos a partir dos elementos enumerados neste estudo.

5.4 Considerações

De modo geral, verificou-se na literatura que a tradução da estratégia em projetos é reconhecida como um processo essencial, uma vez que a gestão de projetos ao nível estratégico é considerada um dos instrumentos corporativos para implementar a estratégia corporativa.

Fazendo um apanhado entre os dados coletados e a teoria, acredita-se que as contribuições proporcionadas pelo EGP para as organizações são diversas e fundamentais para a manutenção destas em um mercado cada vez mais acirrado.

REFERÊNCIAS

- ALEXIM, J. C.; LOPES, C. L. E. A **Certificação Profissional Revisitada**. Boletim Técnico do Senac, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 3-15, set./dez. 2003.
- BRIDGES, D.N.; CRAWFORD, J.K. **How to startup and rollout a project office**. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SYMPOSIUM, 1. 2000, Houston. Proceedings... Houston: PMI, 2000.
- CARVALHO, H. G. D.; HINÇA, A. 2004. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. Disponível em:<www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf>. Acesso em: junho de 2018.
- CASEY, W.; PECK, W. **Choosing the right PMO setup**. *PM Network*, [S.l.], v.15, n.2, p.40-47, Feb. 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance**. New York: Marcel Dekker Inc, 2002
- COOPER, R. et al. **Portfolio Management for New Products**. Addison-Wesley Publishing: Reading, 1998.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. **New product portfolio management: practices and performance**. *Journal of Product Innovation Management*, v. 16, n. 4, p. 333-350, 1999.
- CRUZ, C. E.; SCUR, G. **Alinhamento do PMO à gestão organizacional: estudos dos elementos do PMO sob as dimensões estratégica, tática e operacional**. *Revista Gestão e Projetos – GeP*, Vol. 7, janeiro/abril, 2016.
- DANTAS, F. K. D. **Análise do nível de maturidade de escritório de projetos: o caso da justiça federal do Rio Grande do Norte**. 2013. 91 p. Monografia – Universidade Federal do Rio Grande do Norte UFRN, Natal, 2013.
- DINSMORE, P.I C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.
- ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the project office**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas 2010.
- GONSALEZ, F.; RODRIGUES, I. **Implementação de Escritórios de gerenciamento de Projetos, Monografia (MBA em Projetos)** – Departamento de administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**. 5. Ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KERZNER, H. **Strategic planning for a project office**. Project Management Journal, v.34, n.2, p.13-25, 2003.

KERZNER, H. **Gestão de projetos as melhores práticas**. Porto Alegre Bookman, 2002.

MALAGUTTI, T. F.; SILVA, D. F.; ALVES, E. A. **Escritório de Gerenciamento de Projetos: Implantação em uma empresa de montagens industriais**. XXXV Enegep. Fortaleza, 2015.

MANSUR, R. **Implementando um escritório de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. **Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso**, São Paulo, R.Adm., v.41, n.4, p.394-403, out/nov/dez, 2006.

MEDEIROS, J. B. **Redação Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOUTINHO, J. A.; KNISS, C. T. **Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma universidade pública**. Revista Gestão e Projetos – GeP, Vol. 3, n, 2, p. 260-271, mai./ago, São Paulo, 2012.

NBR ISO 10006. **Gestão da Qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos**. ABNT - Associação Brasileira de normas Técnicas, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

OLIVEIRA, R. R. **Antecedentes do desempenho do Escritório de Projetos: estratégia, pessoas e operações – uma proposta de modelo conceitual**. 153 p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Mineira de Educação e Cultura – Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2013.

PMI - *Project Management Institute*. (2013) **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBoK). Quinta edição. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SOLER, A. M. **Reflexões sobre a implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) em Empresas da Indústria da Construção**. Revista MundoPM, Curitiba, n. 49, p. 10-15, fev./mar. 2013.

TERZIEVA, M. **Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience**. Procedia Technology, 16, 1086–1095, 2014.

TORREÃO, P. **História do Gerenciamento de Projetos**. 2007. Disponível em:< <https://pontogp.wordpress.com/2007/04/23/historia-do-gerenciamento-de-projetos/>>. Acesso em: junho de 2018.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 5.ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado (a) funcionário (a),

Este questionário é um instrumento de pesquisa acadêmica que tem por objetivo coletar dados para o Trabalho de Conclusão do Curso do Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

As informações coletadas servirão para verificar qual a percepção dos gestores de projetos a respeito da importância do Escritório de Projetos para as organizações. Suas respostas serão utilizadas para fins acadêmicos e não haverá identificação do servidor. **Agradeço a sua colaboração.**

Thiala Virginia Bacco
Graduanda em Administração DAD/CCSA/UFS

1 QUESTÕES PRELIMINARES

1.1 Qual o setor que melhor classifica a organização em que você atua?

- Consultoria
- Governo
- Negócios (publicidade, marketing, comunicação, etc.)
- Serviços
- Serviços Financeiros
- Tecnologia da Informação
- Telecomunicações
- Treinamento/Educação
- Outros

1.2 Assinale o (s) nível (eis) de atuação do Escritório de Projetos (EGP) na organização.

- Não possui EGP
- Nível Estratégico
- Nível Tático
- Nível Operacional

1.3 Qual a sua função na organização?

- Membro de Equipe
- Analista de Projetos

- Coordenador de Projetos
- Gerente de Projetos
- Diretor/Executivo/Presidente
- Outra

1.4 Qual a sua experiência de atuação em Gerenciamento de Projetos?

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos
- Não aplicável

1.5 Qual a sua formação acadêmica em Gerenciamento de Projetos?

- Treinamento (16h, 24h ou 32h)
- Curso de Extensão (40h)
- Especialização (maior ou igual a 360h)
- Não possui

1.6 Você possui certificação (ões) profissional (is) em Gerenciamento de Projetos?

- Sim
- Não

1.7 Qual das seguintes faixas etárias melhor descreve sua idade?

- Abaixo de 18 anos
- 18 a 27 anos
- 28 a 37 anos
- 38 a 47 anos
- Acima de 47 anos

1.8 Você é do sexo?

- Masculino
- Feminino

1.9 Qual é seu mais alto nível de escolaridade?

- Ensino Médio/Técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

2 QUESTÕES BASE DA PESQUISA

A seguir estão relacionadas diferentes proposições a respeito dos fatores considerados relevantes para o desempenho do Escritório de Projetos (EGP), conforme legenda abaixo:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

	AFIRMATIVAS	1	2	3	4	5
2.1	O alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a estratégia organizacional contribui para o alcance dos objetivos gerais dos negócios.					
2.2	Os Processos e procedimentos padronizados estabelecidos pelo Escritório de Projetos (EGP) no nível de portfólio, programas e projetos contribuem para uma metodologia e terminologia comum em gerenciamento de projetos.					
2.3	Os representantes do Escritório de Projetos (EGP) devem ter participação no desenvolvimento da estratégia na organização.					
2.4	A definição de critérios e métodos na organização contribuem para a seleção e definição de prioridades para os projetos com foco em parâmetros econômico-financeiros.					
2.5	O monitoramento, controle e atualização do business case (caso de negócio) deve ser contínuo e sistemático, que permita refletir a visão atual, e a visão futura, de modo a garantir que a viabilidade do projeto seja permanente.					
2.6	O formato adequado do Escritório de Projetos (EGP) para a organização deve estar alinhado à sua estratégia, que tem como objetivo a maximização dos benefícios proporcionados por ele.					
2.7	O Escritório de Projetos (EGP) integra dados e informações dos projetos e avalia como os objetivos estratégicos estão sendo alcançados.					
2.8	Uma metodologia consolidada e flexível em gerenciamento de projetos instituída na organização por meio de treinamento contribui para o aumento da probabilidade de sucesso do projeto.					
2.9	O profissional certificado em técnicas de gerenciamento de projetos é capacitado a apontar mecanismos (formais e informais) para a troca de conhecimento e desenvolvimento dos profissionais que atuam em projetos.					

2.10	O incentivo no conhecimento em processos de gerenciamento de projetos para aquisição de competências em gestão deve fazer parte das políticas estratégicas da organização.				
2.11	As equipes de projetos compostas por profissionais certificados em técnicas de gerenciamento de projetos agregam valor para a organização.				
2.12	O treinamento em metodologia de gerenciamento de projetos na organização contribui para o aumento de produtividade, da capacidade individual e minimiza as incertezas relacionadas a frustração do trabalho em projetos.				
2.13	O treinamento em gerenciamento e projetos contribui para a compreensão da cultura da organização e melhora o entendimento das políticas, procedimentos e uso das melhores práticas ao estabelecer uma linguagem comum em gerenciamento de projetos.				
2.14	O Escritório de Projetos (EGP) permite um gerenciamento adequado do portfólio e do programa, aumento da eficiência na realização do plano de metas que estão integrados a estratégia da organização executada através dos projetos.				
2.15	O Escritório de Projetos (EGP) dotado de autoridade gerencia melhor suas funções e determina um melhor desempenho nos projetos.				
2.16	O Escritório de Projetos (EGP) contribui para o alcance da visão da organização por ser um instrumento de gestão que efetua a ligação entre os sistemas de medição de desempenho, o portfólio e os programas da organização.				
2.17	O desempenho e os resultados dos projetos são perceptíveis, considerados satisfatórios e melhorados com a atuação do Escritório de Projetos (EGP) na organização.				

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, Ronielton Rezende. **Antecedentes do desempenho do Escritório de Projetos: estratégia, pessoas e operações – uma proposta de modelo conceitual**. 153 p. Dissertação (Mestrado) – Fundação Mineira de Educação e Cultura – Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2013.

APÊNDICE B – TABULAÇÃO DE DADOS

1 QUESTÕES PRELIMINARES

Qual a sua função na organização?

FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	FA	FR
Membro de Equipe	3	18,75%
Analista de Projetos	0	0,00%
Coordenador de Projetos	2	12,50%
Gerente de Projetos	9	56,25%
Diretor/Executivo/Presidente	1	6,25%
Outra	1	6,25%
Total	16	100%

Qual a sua experiência de atuação em Gerenciamento de Projetos?

EXPERIÊNCIA EM GP	FA	FR
Menos de 5 anos	4	25,00%
5 a 10 anos	8	50,00%
11 a 20 anos	3	18,75%
Mais de 20 anos	0	0,00%
Não aplicável	1	6,25%
Total	16	100%

Qual a sua formação acadêmica em Gerenciamento de Projetos?

FORMAÇÃO ACADÊMICA EM GP	FA	FR
Treinamento (16h, 24h ou 32h)	1	6,25%
Curso de Extensão (40h)	2	12,50%
Especialização (maior ou igual a 360h)	13	81,25%
Não possui	0	0,00%
Total	16	100,00%

Você possui certificação (ões) profissional (is) em Gerenciamento de Projetos?

CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL EM GP	FA	FR
Sim	14	87,50%
Não	2	12,50%
Total	16	100,00%

2 QUESTÕES BASE DA PESQUISA

2.1 O alinhamento entre o gerenciamento de projetos e a estratégia organizacional contribui para o alcance dos objetivos gerais dos negócios.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	0	0,00%
Concordo	4	25,00%
Concordo totalmente	12	75,00%
Total	16	100,00%

2.2 Os Processos e procedimentos padronizados estabelecidos pelo Escritório de Projetos (EGP) no nível de portfólio, programas e projetos contribuem para uma metodologia e terminologia comum em gerenciamento de projetos.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	0	0,00%
Concordo	6	37,50%
Concordo totalmente	10	62,50%
Total	16	100,00%

2.3 Os representantes do Escritório de Projetos (EGP) devem ter participação no desenvolvimento da estratégia na organização.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	1	6,25%
Concordo	10	62,50%
Concordo totalmente	5	31,25%
Total	16	100,00%

2.4 A definição de critérios e métodos na organização contribuem para a seleção e definição de prioridades para os projetos com foco em parâmetros econômico-financeiros.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	1	6,25%
Concordo	7	43,75%
Concordo totalmente	8	50,00%
Total	16	100,00%

2.5 O monitoramento, controle e atualização do business case (caso de negócio) deve ser contínuo e sistemático, que permita refletir a visão atual, e a visão futura, de modo a garantir que a viabilidade do projeto seja permanente.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	1	6,25%
Não concordo, nem discordo	2	12,50%
Concordo	7	43,75%
Concordo totalmente	6	37,50%
Total	16	100,00%

2.6 O formato adequado do Escritório de Projetos (EGP) para a organização deve estar alinhado à sua estratégia, que tem como objetivo a maximização dos benefícios proporcionados por ele.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	0	0,00%
Concordo	6	37,50%
Concordo totalmente	10	62,50%
Total	16	100,00%

2.7 O Escritório de Projetos (EGP) integra dados e informações dos projetos e avalia como os objetivos estratégicos estão sendo alcançados.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	1	6,25%
Concordo	9	56,25%
Concordo totalmente	6	37,50%
Total	16	100,00%

2.8 Uma metodologia consolidada e flexível em gerenciamento de projetos instituída na organização por meio de treinamento contribui para o aumento da probabilidade de sucesso do projeto.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	1	6,25%
Não concordo, nem discordo	0	0,00%
Concordo	10	62,50%
Concordo totalmente	5	31,25%
Total	16	100,00%

2.9 O profissional certificado em técnicas de gerenciamento de projetos é capacitado a apontar mecanismos (formais e informais) para a troca de conhecimento e desenvolvimento dos profissionais que atuam em projetos.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	2	12,50%
Não concordo, nem discordo	3	18,75%
Concordo	5	31,25%
Concordo totalmente	6	37,50%
Total	16	100,00%

2.10 O incentivo no conhecimento em processos de gerenciamento de projetos para aquisição de competências em gestão deve fazer parte das políticas estratégicas da organização.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	0	0,00%
Concordo	10	62,50%
Concordo totalmente	6	37,50%
Total	16	100,00%

2.11 As equipes de projetos compostas por profissionais certificados em técnicas de gerenciamento de projetos agregam valor para a organização.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	1	6,25%
Concordo	7	43,75%
Concordo totalmente	8	50,00%
Total	16	100,00%

2.12 O treinamento em metodologia de gerenciamento de projetos na organização contribui para o aumento de produtividade, da capacidade individual e minimiza as incertezas relacionadas a frustração do trabalho em projetos.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	2	12,50%
Concordo	8	50,00%
Concordo totalmente	6	37,50%
Total	16	100,00%

2.13 O treinamento em gerenciamento e projetos contribui para a compreensão da cultura da organização e melhora o entendimento das políticas, procedimentos e uso das melhores práticas ao estabelecer uma linguagem comum em gerenciamento de projetos.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	1	6,25%
Não concordo, nem discordo	2	12,50%
Concordo	9	56,25%
Concordo totalmente	4	25,00%
Total	16	100,00%

2.14 O Escritório de Projetos (EGP) permite um gerenciamento adequado do portfólio e do programa, aumento da eficiência na realização do plano de metas que estão integrados a estratégia da organização executada através dos projetos.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	0	0,00%
Concordo	9	56,25%
Concordo totalmente	7	43,75%
Total	16	100,00%

2.15 O Escritório de Projetos (EGP) dotado de autoridade gerencia melhor suas funções e determina um melhor desempenho nos projetos.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	1	6,25%
Não concordo, nem discordo	1	6,25%
Concordo	10	62,50%
Concordo totalmente	4	25,00%
Total	16	100,00%

2.16 O Escritório de Projetos (EGP) contribui para o alcance da visão da organização por ser um instrumento de gestão que efetua a ligação entre os sistemas de medição de desempenho, o portfólio e os programas da organização.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	1	6,25%
Concordo	10	62,50%
Concordo totalmente	5	31,25%
Total	16	100,00%

2.17 O desempenho e os resultados dos projetos são perceptíveis, considerados satisfatórios e melhorados com a atuação do Escritório de Projetos (EGP) na organização.

AFIRMATIVAS	FA	FR
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Não concordo, nem discordo	0	0,00%
Concordo	10	62,50%
Concordo totalmente	6	37,50%
Total	16	100,00%