



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE INFORMÁTICA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

Isaac Brígido Rodrigues dos Santos

**Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Escritórios de Gerenciamento de  
Projetos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**

Recife

2021

Isaac Brígido Rodrigues dos Santos

**Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Ciência da Computação.

**Área de Concentração:** Sistemas de Informação

**Orientador (a):** Prof. Dr. Hermano Perrelli de Moura

Recife

2021

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Mariana de Souza Alves CRB4-2105

S237f Santos, Isaac Brígido Rodrigues dos  
Fatores críticos de sucesso na implantação de escritório de gerenciamento de projetos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica/ Isaac Brígido Rodrigues dos Santos– 2021.  
226f., il., fig., tab.

Orientador: Hermano Perrelli de Moura.  
Dissertação (Mestrado profissional) – Universidade Federal de Pernambuco.  
CIn, Ciência da Computação, Recife, 2021.  
Inclui referências e apêndices.

1. Sistemas de Informação. 2. Fatores Críticos de Sucesso. 3. Escritório de Gerenciamento de Projetos. 4. Gerenciamento de Projetos. I. Moura, Hermano Perrelli de. (orientador) II. Título.

681.3

CDD (22. ed.)

UFPE-CCEN 2021-74

## **Isaac Brígido Rodrigues dos Santos**

### **“Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica”**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em 26 de fevereiro de 2021.

Aprovado em 26 de fevereiro de 2021.

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Hermano Perrelli de Moura  
Centro de Informática / UFPE  
(Orientador)

---

Prof. Adriano Bessa Albuquerque  
Universidade de Fortaleza

---

Prof. José Gilson de Almeida Teixeira Filho  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas / UFPE

Dedico este trabalho ao meu pai Manoel Estevam dos Santos (em memória) e a minha mãe Teresa Célia Brígido Rodrigues dos Santos pois sempre foram meus maiores incentivadores e apoiadores.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me concedido essa oportunidade e me dar forças para concluir mais essa etapa de minha vida.

Aos meus pais, Manoel Estevam dos Santos (em memória) e Teresa Célia Brigido Rodrigues dos Santos que sempre me incentivaram e apoiaram, além de serem uma grande referência em minha vida.

Aos meus familiares que sempre me compreenderam e tiveram paciência, por toda essa jornada em busca de conhecimento e aprimoramento pessoal e profissional.

Aos meus amigos e colegas de trabalho Dackson Pereira, Jefferson Antunes pelo apoio, conselhos inestimáveis e sugestões.

Aos meus amigos e colegas de trabalho José Jhonnatas, Paulo José, Marcio Pereira e Lucinaldo Gomes pelo apoio e compreensão nos momentos em que necessitei e não hesitaram um segundo sequer em me auxiliar.

Em especial, a minha namorada, Jessica Alves Pinheiro, pelo apoio e incentivo em toda essa trajetória, sempre me auxiliando nos momentos de maior dificuldade.

Ao diretor do IFCE campus Juazeiro do Norte, Guilherme Brito de Lacerda, pelo apoio, disponibilidade e incentivo demonstrado apesar de todas os obstáculos impostos e adversidades encontradas.

Aos amigos e colegas de orientação Fernando, Mônica, Carlos e Rafaela, pelo apoio e esclarecimentos em toda essa caminhada.

Aos colegas do mestrado pelos momentos de descontração e apoio por todo o processo de aquisição de conhecimento necessário para obtenção deste título.

Aos colegas do GP2, em especial, Jeferson Kenedy e Mateus Câmara, no apoio à pesquisa, conselhos e sugestões inestimáveis.

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Por fim, ao meu professor e orientador Dr. Hermano Perrelli de Moura, por acreditar nessa pesquisa, por sua compreensão, paciência, direcionamentos e parceria durante todo o decorrer deste trabalho.

"Se o conhecimento pode criar problemas, não é através da ignorância que podemos solucioná-los." (NORMANDO, 2015, p.12).

## RESUMO

O uso de práticas gerenciais modernas vem se tornando cada vez mais presente no cotidiano das Instituições Públicas. Essas práticas gerenciais têm sido responsáveis pela modernização da Administração Pública Federal e pela melhora em seu desempenho. Dentre as práticas que vem sendo desenvolvidas nas instituições, encontra-se o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), que é uma estrutura organizacional que apoia e controla com eficiência os projetos institucionais. O presente estudo tem como objetivo identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que podem contribuir na implantação de EGPs no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal), visando o entendimento dos usuários envolvidos, bem como a busca por estratégias para o gerenciamento e atendimento satisfatório desses FCS. São necessários alguns passos para se alcançar os resultados esperados. Realizar um estudo na literatura para identificar os FCS encontrados nos processos de implantação de EGPs, bem como investigar a situação atual com relação a implantação de EGPs nas instituições que compõem a Rede Federal, identificando se há interesse em implantá-los nas instituições que ainda não dispõem dessa unidade organizacional, assim como conduzir entrevistas com essas instituições para que seja possível identificar, analisar e validar os fatores determinantes na implantação de seus EGPs institucionais. Classificar com outros pesquisadores os fatores determinantes encontrados, e, por fim, elaborar estratégias para garantir atendimento aos FCS encontrados. Diante disso, utilizou-se como método para coleta de dados a pesquisa bibliográfica, através do estudo levantado no referencial teórico sobre os FCS na Implantação de EGPs, um questionário para investigar o atual estado dos EGPs na Rede Federal, entrevistas com os EGPs encontrados para validação dos Fatores de Sucesso (FS) encontrados, um questionário para classificar os FS validados e, por fim, a elaboração de um conjunto de estratégias para atendimento satisfatório dos FCS obtidos. A partir da análise dos dados, chegou-se a um conjunto de dez FS considerados por pesquisadores da área de Gerenciamento de Projetos, Aos fatores mencionados, concedeu-se então a denominação de Fatores Críticos de Sucesso na implantação de EGPs. Diante do exposto e de posse dos FCS, buscou-se elaborar um conjunto de estratégias para garantir atendimento destes. Dessa maneira, procura-se contribuir com as iniciativas de implantação de um EGPs na Rede Federal.

**Palavras-chaves:** Fatores Críticos de Sucesso. Escritório de Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento de Projetos. Implantação de EGPs.

## ABSTRACT

The use of modern management practices has become increasingly present in the daily life of public institutions. These management practices have been responsible for the federal public administration modernizing and its performance improvement. Among the practices that have been developed in the institutions, there is the Project Management Office (PMO), which is an organizational structure that efficiently supports and controls the institutional projects. This study aims to identify the Critical Success Factors (CSF) that can contribute to the implantation of PMO within the professional, scientific and technological education federal network, in view of the understanding by the users involved, as well as the looking for strategies for the management and satisfactory attendance of these critical success factors. It takes some steps to achieve the expected results. Conducting a study in the literature to identify the CSF found in the PMOs implantation processes, as well as investigating the current situation of the implantation of PMOs in the institutions that compose the federal network, identifying if there is interest in implantation them in the institutions that do not make use of this organizational unit yet, as well as conducting interviews with these institutions so that it is possible to identify, analyze and validate the determining factors in the implementation of their institutional PMOs. Classify the determining factors found with other researchers, and, finally, developing strategies to ensure compliance to the CSF found. That said, a bibliographic research was used as a method for data collection, through the study raised in the theoretical framework on CSF in the Implementation of PMOs, a questionnaire to investigate the current status of PMOs in the federal network, interviews with PMOs found for validation of the Success Factors (SF) found, a questionnaire for classification of the validated SF and, finally, the elaboration of a set of strategy for satisfactory attendance of the CSF obtained. From the data analysis, a set of ten SF was reached, which were considered by researchers in the Project Management area. To the factors mentioned, were then given the Critical Success Factors denomination in the implementation of PMOs. In view of the foregoing and in possession of the CSF, an attempt was made to develop a set of strategies to guarantee their attendance. This way, seeks to contribute to the implement initiatives of an PMO in the federal network.

**Keywords:** Critical Success Factors. Implementation of PMOs. Project Management Office (PMO). Project Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do Tempo da Rede Federal . . . . .	24
Figura 2 – Expansão da Rede Federal . . . . .	25
Figura 3 – Rede Federal . . . . .	27
Figura 4 – Evolução Comparativa homem-ambiente . . . . .	33
Figura 5 – Contexto Organizacional . . . . .	36
Figura 6 – Evolução mundial dos profissionais certificados como Project Management Professional no mundo . . . . .	38
Figura 7 – Percepção de valor do EGP . . . . .	57
Figura 8 – Fases da Pesquisa . . . . .	64
Figura 9 – Fase de Concepção . . . . .	64
Figura 10 – Fase de Preparação . . . . .	66
Figura 11 – Fase de Coleta de Dados . . . . .	68
Figura 12 – Fase de Análise . . . . .	69
Figura 13 – Resultados . . . . .	71
Figura 14 – Artefatos Gerados . . . . .	72
Figura 15 – Desenho da Pesquisa . . . . .	73
Figura 16 – Estrutura Organizacional . . . . .	83
Figura 17 – Sistema de Governança de TI . . . . .	85
Figura 18 – Estrutura de Funcionamento do EGPGP . . . . .	86
Figura 19 – Grau de Instrução dos Respondentes . . . . .	99
Figura 20 – Grau de Importância referente ao Fator 1 – Apoio da alta administração . .	109
Figura 21 – Grau de Importância referente ao Fator 2 – Garantir maior satisfação dos clientes . . . . .	110
Figura 22 – Grau de Importância referente ao Fator 3 – Cobrir as verdadeiras necessi- dades da instituição . . . . .	112
Figura 23 – Grau de Importância referente ao Fator 4 – Garantir melhoria no atendi- mento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP . . . . .	113
Figura 24 – Grau de Importância referente ao Fator 5 – Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP . . . . .	114

Figura 25 – Grau de Importância referente ao Fator 6 – Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP . . . . .	115
Figura 26 – Grau de Importância referente ao Fator 7 – Garantir melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP . . . . .	116
Figura 27 – Grau de Importância referente ao Fator 8 – Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição . . . . .	117
Figura 28 – Grau de Importância referente ao Fator 9 – Garantir processo transparente no gerenciamento de projetos, coleta e conhecimentos adquiridos e lições aprendidas . . . . .	118
Figura 29 – Grau de Importância referente ao Fator 10 – Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos . . . . .	119
Figura 30 – Grau de Importância referente ao Fator 11 – Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos . . . . .	123
Figura 31 – Grau de Importância referente ao Fator 12 – Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento informações do projeto devem ser centralizadas) . . . . .	124
Figura 32 – Grau de Importância referente ao Fator 13 – Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP . . . . .	125
Figura 33 – Grau de Importância referente ao Fator 14 – Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios) . . . . .	126
Figura 34 – Grau de Importância referente ao Fator 15 – Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos . . . . .	127
Figura 35 – Grau de Importância referente ao Fator 16 – Garantir a redução de atrasos	128
Figura 36 – Grau de Importância referente ao Fator 17 – Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos . . . . .	129
Figura 37 – Grau de Importância referente ao Fator 18 – Garantir eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares) . . . . .	130
Figura 38 – Grau de Importância referente ao Fator 19 – Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP . . . . .	131

Figura 39 – Grau de Importância referente ao Fator 20 – Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando “secretários dos projetos”, ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho . . . . .	132
Figura 40 – Grau de Importância referente ao Fator 21 – Possuir cultura organizacional favorável ao EGP . . . . .	133
Figura 41 – Grau de Importância referente ao Fator 22 – Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático . . . . .	134
Figura 42 – Grau de Importância referente ao Fator 23 – Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado . . . . .	135
Figura 43 – Grau de Importância referente ao Fator 24 – Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal	136
Figura 44 – Grau de Importância referente ao Fator 25 – Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para projetos institucionais . . . . .	137
Figura 45 – Grau de Importância referente ao Fator 26 – Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado	138
Figura 46 – Grau de Importância referente ao Fator 27 – Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP . . . . .	139
Figura 47 – Grau de Importância referente ao Fator 28 – Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado . . . . .	140
Figura 48 – Grau de Importância referente ao Fator 29 – Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional . . . . .	141
Figura 49 – Grau de Importância referente ao Fator 30 – Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU) . . . . .	142
Figura 50 – Grau de Importância referente ao Fator 31 – Criar alguma distância e independência dos projetos . . . . .	143
Figura 51 – Grau de Importância referente ao Fator 32 – Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores . . . . .	144
Figura 52 – Artefatos Gerados na Pesquisa . . . . .	153
Figura 53 – Questão 02 . . . . .	172
Figura 54 – Opções do Questionário . . . . .	186

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de EGP . . . . .	42
Quadro 2 – Benefícios gerados pelo EGP . . . . .	47
Quadro 3 – Fatores de Sucesso do EGP . . . . .	59
Quadro 4 – Metodologia da Pesquisa . . . . .	61
Quadro 5 – Grau de importância do fator . . . . .	100
Quadro 6 – Fatores Críticos de Sucesso na Implantação do EGP . . . . .	145
Quadro 7 – Fator 1 – Apoio da Alta Gerência . . . . .	174
Quadro 8 – Fator 2 - Cobrir as verdadeiras necessidades da organização . . . . .	175
Quadro 9 – Fator 3 - Ter pessoal EGP orientado a serviços, mas evite tê-los como secretários dos projetos . . . . .	175
Quadro 10 – Fator 4 - Permitir que os serviços EGP sejam gratuitos para projetos . . .	175
Quadro 11 – Fator 5 -Projetar o EGP com base em seus objetivos e necessidades . . .	176
Quadro 12 – Fator 6 - Permitir tempo para a progressão do EGP . . . . .	176
Quadro 13 – Fator 7 - Criar alguma distância e independência dos projetos, para que o EGP seja uma ferramenta de suporte e não um recurso . . . . .	176
Quadro 14 – Fator 8 - Equipe do EGP com gerentes de projeto sênior . . . . .	177
Quadro 15 – Fator 9 - Não desenvolver o EGP em uma unidade de controle burocrático	177
Quadro 16 – Fator 10 - Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos .	177
Quadro 17 – Fator 11 - Se possível, encontrar um patrocinador para apoiar ou executar o processo de implementação do EGP . . . . .	178
Quadro 18 – Fator 12 - Cultura organizacional favorável ao EGP . . . . .	178
Quadro 19 – Fator 13 - Processo claro para gerenciar projetos e coletar conhecimentos adquiridos . . . . .	178
Quadro 20 – Fator 14 - Fácil acesso da equipe aos recursos do EGP . . . . .	179
Quadro 21 – Fator 15 - Redução de desvios de custo . . . . .	179
Quadro 22 – Fator 16 - Redução de atrasos . . . . .	179
Quadro 23 – Fator 17 - Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais . . . . .	179
Quadro 24 – Fator 18 - Melhoria no atendimento das especificações técnicas . . . . .	180
Quadro 25 – Fator 19 - Maior satisfação do cliente . . . . .	180

Quadro 26 – Fator 20 - Eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos . . . . .	180
Quadro 27 – Fator 21 - Eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios) . . . . .	181
Quadro 28 – Fator 22 - Eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento centralizados de informações do projeto) . . . . .	181
Quadro 29 – Fator 23 - Eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos . . . . .	181
Quadro 30 – Fator 24 - Eficiência ao fornecer treinamento (gerenciamento de projetos, software) . . . . .	182
Quadro 31 – Fator 25 - Eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP . . .	182
Quadro 32 – Fator 26 - Satisfação das partes interessadas na implementação do EGP .	182
Quadro 33 – Fator 27 - Aumento do número de projetos concluídos . . . . .	183
Quadro 34 – Fator 28 - Maior alcance dos objetivos de negócios da organização em um determinado período . . . . .	183
Quadro 35 – Fator 29 - Melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos . . . .	183
Quadro 36 – Grau de importância do fator . . . . .	196

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Situação dos EGPs institucionais . . . . .	76
Tabela 2 – Fatores de Sucesso Validados . . . . .	95
Tabela 3 – Fatores de Sucesso Classificados pelo Grau de importância - GI . . . . .	101
Tabela 4 – Fatores de Sucesso - Grau de Importância "Muito Importante" . . . . .	108
Tabela 5 – Fatores de Sucesso - Grau de Importância "Importante" . . . . .	121
Tabela 6 – Comparativo dos Fatores Críticos de Sucesso Encontrados na Revisão da Literatura e Esta Pesquisa . . . . .	149
Tabela 7 – Estratégias para atendimento dos FCS presentes na implantação de EGPs na Rede . . . . .	153
Tabela 8 – Grau de Importância do Fator 1 . . . . .	197
Tabela 9 – Grau de Importância do Fator 2 . . . . .	197
Tabela 10 – Grau de Importância do Fator 3 . . . . .	198
Tabela 11 – Grau de Importância do Fator 4 . . . . .	199
Tabela 12 – Grau de Importância do Fator 5 . . . . .	199
Tabela 13 – Grau de Importância do Fator 6 . . . . .	200
Tabela 14 – Grau de Importância do Fator 7 . . . . .	201
Tabela 15 – Grau de Importância do Fator 8 . . . . .	201
Tabela 16 – Grau de Importância do Fator 9 . . . . .	202
Tabela 17 – Grau de Importância do Fator 10 . . . . .	203
Tabela 18 – Grau de Importância do Fator 11 . . . . .	204
Tabela 19 – Grau de Importância do Fator 12 . . . . .	205
Tabela 20 – Grau de Importância do Fator 13 . . . . .	205
Tabela 21 – Grau de Importância do Fator 14 . . . . .	206
Tabela 22 – Grau de Importância do Fator 15 . . . . .	207
Tabela 23 – Grau de Importância do Fator 16 . . . . .	207
Tabela 24 – Grau de Importância do Fator 17 . . . . .	208
Tabela 25 – Grau de Importância do Fator 18 . . . . .	209
Tabela 26 – Grau de Importância do Fator 19 . . . . .	210
Tabela 27 – Grau de Importância do Fator 20 . . . . .	210
Tabela 28 – Grau de Importância do Fator 21 . . . . .	211

Tabela 29 – Grau de Importância do Fator 22 . . . . .	212
Tabela 30 – Grau de Importância do Fator 23 . . . . .	213
Tabela 31 – Grau de Importância do Fator 24 . . . . .	213
Tabela 32 – Grau de Importância do Fator 25 . . . . .	214
Tabela 33 – Grau de Importância do Fator 26 . . . . .	215
Tabela 34 – Grau de Importância do Fator 27 . . . . .	216
Tabela 35 – Grau de Importância do Fator 28 . . . . .	216
Tabela 36 – Grau de Importância do Fator 29 . . . . .	217
Tabela 37 – Grau de Importância do Fator 30 . . . . .	218
Tabela 38 – Grau de Importância do Fator 31 . . . . .	218
Tabela 39 – Grau de Importância do Fator 32 . . . . .	219
Tabela 40 – Fatores de Sucesso Classificados pelo Grau de importância - GI . . . . .	220

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>19</b>
1.1	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	21
1.2	A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO	22
<b>1.2.1</b>	<b>Presença da Rede Federal</b>	<b>25</b>
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	27
1.4	OBJETIVOS	28
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>28</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>28</b>
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESCOPO	29
1.6	TRABALHOS RELACIONADOS	29
1.7	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	31
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>32</b>
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	32
2.2	GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	35
2.3	ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	37
<b>2.3.1</b>	<b>Tipos de Escritórios</b>	<b>40</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Funções de Escritório de Projetos</b>	<b>43</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Benefícios</b>	<b>45</b>
2.4	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	48
2.5	ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	50
2.6	DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	51
2.7	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	53
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>60</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA	60
3.2	FASES DA PESQUISA	63
<b>3.2.1</b>	<b>Concepção</b>	<b>64</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Preparação</b>	<b>65</b>

3.2.3	Coleta de Dados . . . . .	67
3.2.4	Análise . . . . .	69
3.2.5	Resultados . . . . .	70
3.2.6	Artefatos Gerados pela Pesquisa . . . . .	71
3.2.7	Desenho da Pesquisa . . . . .	72
4	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS . . . . .</b>	<b>74</b>
4.1	INSTRUMENTO DE PESQUISA . . . . .	74
4.1.1	Pré-Teste do Questionário . . . . .	75
4.1.2	Questionário Direcionado aos Gestores da Rede Federal . . . . .	75
4.2	ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP) NA REDE FEDERAL . . . . .	80
4.2.1	EGP do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) . . . . .	81
4.2.2	EGP do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) . . . . .	83
4.2.3	EGP do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA) . . . . .	85
4.3	ENTREVISTAS . . . . .	87
4.3.1	Fatores de Sucesso Validados . . . . .	95
4.4	QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS PESQUISADORES EM GERENCI- AMENTO DE PROJETOS . . . . .	97
4.4.1	Pré-Teste do Questionário . . . . .	97
4.4.2	Aplicação do Questionário . . . . .	98
4.4.3	Perfil dos Participantes . . . . .	99
4.4.4	Análise e Resultados . . . . .	99
4.4.5	Fatores de Sucesso Identificados como "Muito Importante" . . . . .	107
4.4.6	Fatores de Sucesso Identificados como "Importante" . . . . .	119
4.5	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO . . . . .	145
4.6	ESTRATÉGIAS PARA ATENDIMENTO AOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ENCONTRADOS . . . . .	152
4.7	SÍNTESE DO CAPÍTULO . . . . .	161
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS . . . . .</b>	<b>162</b>
5.1	CONCLUSÕES . . . . .	162

5.2	DIFICULDADES ENCONTRADAS . . . . .	163
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA . . . . .	164
5.4	TRABALHOS FUTUROS . . . . .	165
	<b>REFERÊNCIAS . . . . .</b>	<b>167</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA . . . . .</b>	<b>172</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA . . . . .</b>	<b>174</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA . . . . .</b>	<b>184</b>
	<b>APÊNDICE D – CÁLCULO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS FATORES DE SUCESSO VALIDADOS . . . . .</b>	<b>196</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem vivenciado uma mudança na forma de administrar o bem público. Muito disso se deve ao fato de que a sociedade tem se tornado gradativamente mais consciente dos seus direitos e deveres. Esta tem voltado o seu olhar para o tema e passado a cobrar dos seus governantes, seja a União, Estados ou Municípios, uma administração com decisões cada vez mais assertivas, eficazes e eficientes.

Desse modo, a Administração Pública Federal Administração Pública Federal (APF), fazendo uso de uma nova abordagem gerencial conhecida como Nova Administração Pública (NAP), passou a utilizar práticas gerenciais modernas. Tais práticas controlam os recursos disponíveis e buscam adequar a APF à realidade, sem perder o foco na sua função primordial que é servir ao público (PEREIRA; SPINK, 2006b).

Um exemplo dessas práticas gerenciais modernas é o gerenciamento de projetos (GP), que não se pode afirmar ser algo novo. Na verdade, este já existe desde os primórdios da humanidade. Como exemplo de projetos, pode-se citar a grande muralha da China, as pirâmides do Egito e o coliseu romano. Apesar de ainda não ser sistemática, como nos dias atuais, o GP foi um mecanismo capaz de gerir os empreendimentos citados acima.

O GP clássico do século XX, dos anos de 1940 a 1960, ainda era mais voltado para os projetos arquitetônicos, de engenharia e militares cabendo destacar dessa época, o projeto *Manhattan* responsável pela criação das primeiras bombas atômicas. O GP moderno teve início nos anos 80, em que se passou a cuidar dos problemas organizacionais tirando o foco do caráter técnico.

É no GP moderno que as empresas no atual cenário mundial, que se encontra bastante acirrado por conta da concorrência globalizada, tem buscado de forma que se possa destacar das demais. As empresas compreenderam que há necessidade de mudança de postura. Sendo assim, procuraram adotar métodos que trazem mais eficiência e eficácia para os seus processos, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos seus produtos e serviços.

De forma geral, o GP busca conduzir o projeto por todo o seu ciclo de vida de modo que o desempenho desse, possa ser acompanhado e avaliado constantemente. Uma das práticas de GP que pode ser observada é o *Project Management Office* (PMO) que pode ser traduzido como Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) uma entidade que visa dar suporte aos projetos da instituição, sendo guardião e principal responsável pelo compartilhamento das boas

práticas e dos conhecimentos referentes ao GP.

De acordo com dados do PMSurvey (2014 apud MEDEIROS et al., 2018), 50% das instituições públicas na administração direta e 67% da administração indireta fazem uso de EGP em sua estrutura organizacional. Porém, implantar um EGP não é tarefa trivial e a literatura indica que essa ação deve ser cuidadosamente planejada e também deve ocorrer de maneira progressiva, ou seja, o ideal seria trata-la também como um projeto. Além disso, pode-se buscar meios que proporcionem uma maior chance de sucesso dessa empreitada.

Diante disso, para aproveitar essa prática que vem sendo bastante difundida no mercado, é objetivo desta pesquisa investigar como se deu a implantação do EGP na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal), bem como compreender quais os fatores críticos de sucesso que possibilitaram o sucesso desse desafio, para que suas experiências possam ser compartilhadas com outras instituições que também desejem proceder com iniciativa semelhante.

Segundo o PMI (2017) o EGP é caracterizado como uma unidade organizacional que tem por responsabilidade coordenar e monitorar projetos sob seu domínio, facilitando assim o acesso aos recursos, às metodologias e às ferramentas.

O objetivo do EGP, de acordo com o PMI (2017), é auxiliar os gerentes de projetos dando-os subsídios para acompanhar os projetos sob sua responsabilidade. Também como função do EGP destaca-se:

- Implementar a padronização da metodologia e de ferramentas a serem utilizadas;
- Fornecer indicadores para monitoramento de projetos;
- Definir métricas;ss
- Prover treinamentos em GP;
- Auxiliar na melhoria contínua dos projetos.

Segundo o PMI (2006) o uso de EGPs pode ser crucial para o sucesso dos projetos, por prover informações detalhadas e atualizadas desses projetos ao longo dos seus ciclos de vida e facilitar sua transição de uma fase para outra. Além disso, muitos projetos governamentais possuem um grande número de interessados e *stakeholders* envolvidos, tais como fiscais, fornecedores, servidores e o público em geral. Por esse motivo, utilizar EGPs pode contornar as dificuldades de acompanhamento dessas relações complexas e ainda ser considerada uma boa prática.

Embora os diversos benefícios possam ser observados, há situações em que os ganhos não são percebidos de maneira rápida e satisfatória, o que pode causar uma resistência na

implantação dessa estrutura organizacional por parte dos gestores e *stakeholders* da instituição. Conforme Santos (2019), é importante ressaltar que os objetivos do EGP podem ser considerados burocráticos, de excessivo controle ou ainda trazer disputas de poder entre uma determinada área e o gerente de projetos. É notório que isso resulta em uma dificuldade a mais para que a aceitação do escritório possa ser concretizada.

## 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

As boas práticas adotadas na iniciativa privada, dentre elas o GP e o gerenciamento de processo de negócio, encontram-se, de modo considerável, inseridas no cotidiano das instituições públicas. Dentre as práticas citadas, coube ao gerenciamento de projeto alinhar os projetos institucionais com as estratégias organizacionais, elevando o alcance de metas, e assim, possibilitando a conquista dos objetivos estratégicos (ALVES et al., 2013).

Em busca de uma Administração Pública mais eficiente e ágil que consiga responder aos anseios da sociedade de forma eficaz e ainda observando os princípios administrativos da economicidade e eficiência, a implantação dessas práticas em instituições públicas precisam ser consideradas. Para tanto, tem-se o foco principal no GP, que dispõe do EGP. Este, no que lhe concerne, é quem tem a responsabilidade relacionada aos projetos que suporta; ou seja, centralizar e coordenar os projetos sob sua tutela.

Cabe salientar que vários autores reconhecem a utilidade do EGP ((CRAWFORD, 2002); (KERZNER, 2011); (VALERIANO, 2005)) na prestação dos serviços especializados e que este contribui para o aumento da qualidade, eficiência e desempenho do projeto .

Para Kutsch et al. (2015), é importante considerar que a implementação do EGP pode trazer uso mais eficiente dos recursos, reduzir o risco de falhas do projeto e aumentar a taxa de sucesso na entrega do projeto. No entanto, muitos EGPs tem que enfrentar o desafio da falta de reconhecimento de sua contribuição, o que resulta na repetida necessidade de ter que justificar sua existência para a instituição.

Para Pinto (2016) o EGP, atuando nas instituições públicas, agrega valor, agilidade e praticidade aos atos da Administração Pública, pois entrega um bem ou serviço com padrão de qualidade desejável.

Para Spalek (2013) estudos recentes revelaram que o sucesso do EGP é fator chave para influenciar a eficiência da organização. Em contrapartida, ainda não existe um entendimento comum sobre o que impulsiona o sucesso dessa estrutura organizacional.

Sendo assim, é notório que a implantação desse equipamento não costuma ser algo trivial, para Barcaui (2012) há necessidade de mudança na cultura institucional, na estrutura organizacional e também nas suas condições financeiras. Deve-se, portanto, definir uma nova estrutura hierárquica de modo a conferir uma maior autonomia para os gerentes de projetos. Ademais, há de se considerar outras variáveis na implantação do EGP, tais como: as necessidades da organização, como ela pretende alcançar seus objetivos, quais serão as atribuições do EGP, sua evolução ao longo do tempo e seus *stakeholders* (VALERIANO, 2005).

Cabe ainda ressaltar que Aubry, Hobbs e Thuillier (2007) alertam sobre a “mortalidade” de EGPs, onde metade dos escritórios que continuam em operação precisam demonstrar, através dos controles e avaliações de suas atividades, o valor agregado e suas contribuições nos projetos da instituição.

Raharjo et al. (2018) relata em sua pesquisa que muitos estudos demonstram as altas taxas de falha na execução de EGPs. E que, portanto, é necessário um meio para identificar os fatores de sucesso que podem contribuir para uma implementação bem sucedida de EGP.

Segundo o que relata Pinto, Mello e Spiegel (2019), há lacuna entre os benefícios resultantes da implementação do EGP e o valor percebido pela organização que o implementa, sendo, em vista disso, necessária a busca pelas melhores práticas na implementação de EGP e que as chamadas “melhores práticas” requerem mais estudos acadêmicos antes de serem estabelecidas.

Diante da complexidade relatada, tem-se a motivação para o desenvolvimento desse trabalho. Em primeiro lugar, existe a relevância acerca da identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), presentes na implantação de um EGP. Além disso, há uma carência na investigação de EGPs, quando direcionados ao setor público. Conforme afirma Pinto, Mello e Spiegel (2019), dos 104 trabalhos analisados em sua pesquisa, 39 se deram em organizações privadas, 13 em organizações públicas e 8 em organizações públicas e privadas. Por fim, dentro do universo de entidades públicas também há necessidade em direcionar os estudos para os escritórios de projetos dentro do contexto de instituições de ensino superior e ainda mais focados nas instituições que compõem a Rede Federal.

## 1.2 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO

Conforme Brasil (2016), a história da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica começou em 1909, quando Nilo Peçanha, o Presidente da República na época,

cria através de Decreto Presidencial 19 escolas de Aprendizes e Artífices que, mais tarde, viriam a se tornar os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) a Figura 1 apresenta brevemente os principais pontos dessa história.

Em seu início, a Rede Federal era um instrumento de política pública voltada para as classes menos favorecidas. Era destinada ao ensino profissional primário e gratuito para os “desafortunados”. Hoje, configura-se como importante estrutura para acesso efetivo ao ensino público de qualidade atrelado às melhores práticas científicas e tecnológicas.

Na década de 1980, com o estabelecimento de um novo cenário econômico e produtivo que acabaram por trazer o desenvolvimento de novas tecnologias, agregadas à produção e à prestação de serviços. Isto posto, a Rede Federal visando o atendimento dessa demanda, buscou, na diversificação dos programas e cursos, o mecanismo para elevar os níveis da qualidade na oferta para seus estudantes, alinhando-se, crescentemente, com as necessidades do mercado.

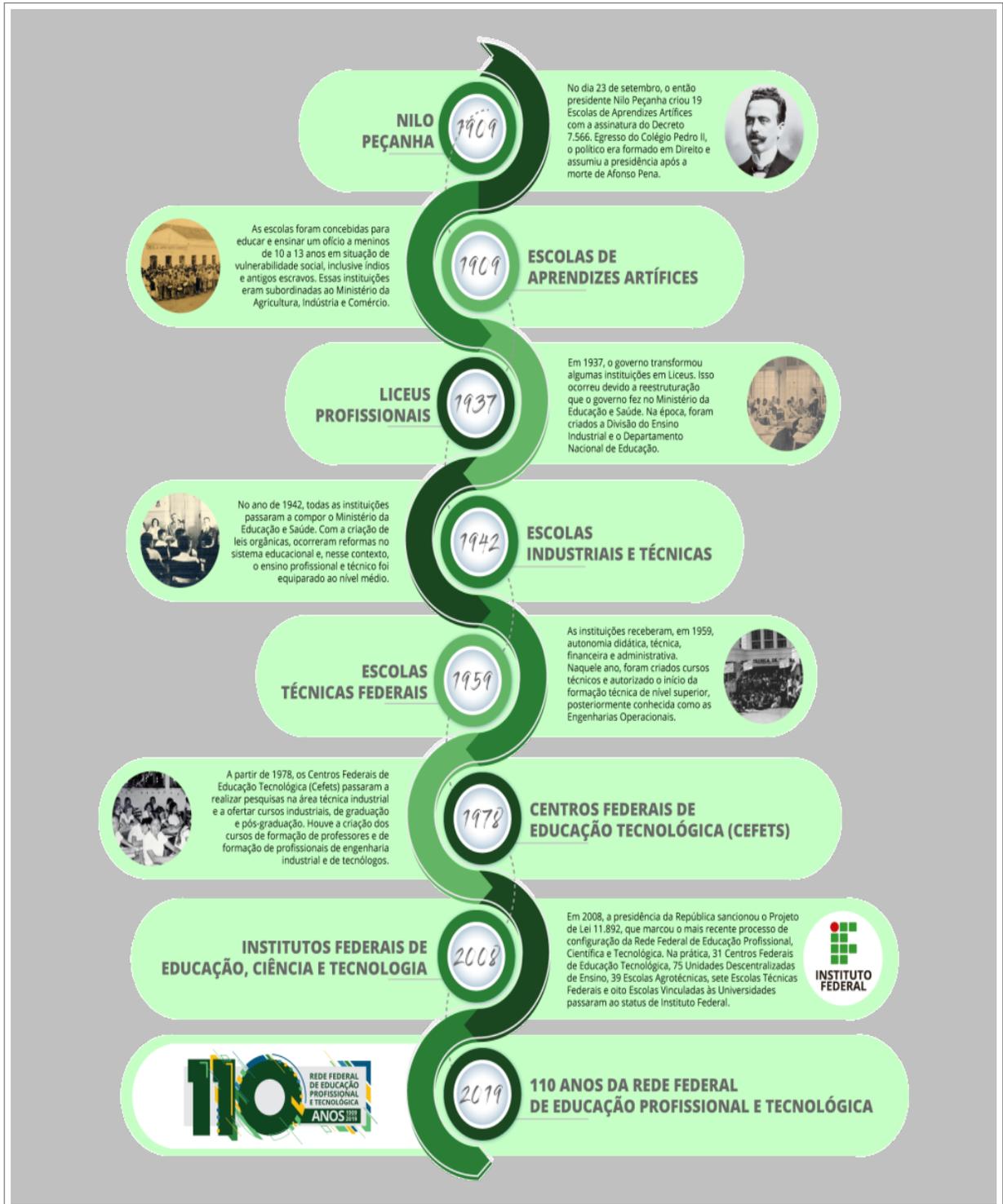
Em 29 de dezembro de 2008 foi instituída a Rede Federal através da lei nº 11.892, transformando os 31 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), 75 Unidades Descentralizadas de Ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia .

No seu artigo 1º, à citada lei, traz a vinculação da Rede Federal ao Ministério da Educação e também apresenta a sua composição pelas seguintes instituições:

- I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais;
- II - Universidade Tecnológica Federal do Paraná UTFPR;
- III- Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais CEFET-MG;
- IV - Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e (Redação dada pela Lei no 12.677, de 2012); BRASIL(2012)
- V- Colégio Pedro II. (Incluído pela Lei no 12.677, de 2012)

Também, é no mesmo artigo da já referida lei, que é conferida à natureza jurídica de autarquia para as instituições que compõem a Rede Federal. Concedendo-as autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Há que se comentar sobre a exceção das instituições tratadas no inciso IV, Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais, ficando sua administração e gerenciamento a cargo das Universidades a quais estão sujeitas.

Figura 1 – Linha do Tempo da Rede Federal



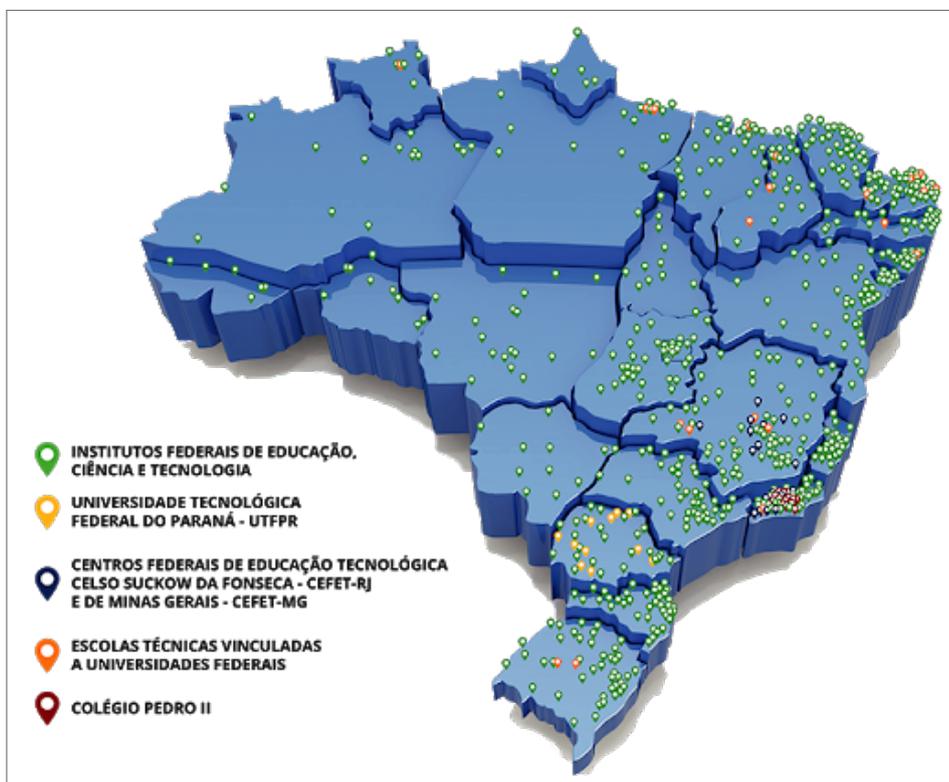
Fonte: BRASIL (2019a)

De acordo com Brasil (2019a), a Rede Federal vem se expandindo no decorrer dos anos e hoje conta com 661 campi em funcionamento em todas as regiões do Brasil. Conforme Figura 2, são 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todos os estados oferecendo curso de qualificação, ensino médio integrado, cursos técnicos, cursos superiores

de tecnologia e licenciaturas.

Vale a pena ainda lembrar das instituições que não aderiram à transformação em Institutos Federais, porém também oferecem educação profissional em todos os níveis, sendo também instituições integrantes da Rede Federal. o CEFET-RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca e o CEFETMG - Centro Federal Minas Gerais; 25 escolas vinculadas a Universidades; Colégio Pedro II; e uma Universidade Tecnológica (UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Sendo a Figura 2 uma representação gráfica dessas instituições.

Figura 2 – Expansão da Rede Federal



Fonte:Brasil (2019b)

### 1.2.1 Presença da Rede Federal

De acordo com Brasil (2019a), há forte presença em todas as regiões do Brasil, chegando a 578 (quinhentos e setenta e oito) municípios brasileiros, impactando diretamente na vida de mais de 1 milhão de estudantes, mais de 75 (setenta e cinco) mil servidores efetivos entre docentes e técnicos administrativos em educação e proporcionando acesso a 11.766 (onze mil setecentos e sessenta e seis) cursos ofertados pela Rede Federal.

É interessante apontar que a Rede Federal ainda conta com 9 (nove) polos de inovação, onde não se trata apenas de promover o aumento da competitividade e da produtividade da economia nacional, mas também prover mecanismos para o desenvolvimento da pesquisa aplicada e da qualificação de recursos humanos para ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I).

Cada polo foi concebido para dar viabilidade ao potencial econômico de cada região, bem como pela capacidade gerencial dos Institutos Federais no tocante a inovação:

- Santa Catarina - IFSC (Campus Florianópolis), sistemas inteligentes de energia;
- Paraíba - IFPB (Campus João Pessoa), com foco em sistemas para manufatura;
- Minas Gerais - IF Sul de Minas (Campus Machado), agroindústria do café;
- Goiás - IF Goiano (Campus Rio Verde), que tem como áreas de competência as tecnologias agroindustriais.
- Bahia – IFBA (Campus Salvador), com foco na tecnologia em saúde;
- Ceará – IFCE (Campus Fortaleza), sistemas embarcados e mobilidade digital;
- Espírito Santo – IFES (Campus Vitória), metalurgia e materiais;
- Minas Gerais – IFMG (Campus Formiga), sistemas automotivos inteligentes;
- Rio de Janeiro – IFFluminense (Campus Campos dos Goytacazes), monitoramento e instrumentalização para o meio ambiente.

Esses polos são voltados ao desenvolvimento de pesquisas avançadas que atendem demandas reais do setor produtivo, sendo possível constatar a construção de uma ponte entre a academia e o mercado. É, portanto, importante considerar que esses são constituídos a partir de competências tecnológicas específicas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) do Ministério da Educação, que são mobilizadas para o desenvolvimento de inovações para a indústria brasileira.

É importante ressaltar que os mais de 7 (sete) mil projetos de extensão conduzidos nessas instituições são oportunizados aos egressos para que haja vivência prática e convívio com sua comunidade local possibilitando, em contrapartida, para essa comunidade, uma maior proximidade com o contexto escolar.

Ademais, há certa preocupação com a cientificidade na avaliação desses projetos, fazendo com que seja possível que as atividades desenvolvidas neles possam ser reproduzidas em outras instituições da Rede. Deve-se ainda destacar a existência de iniciativas oriundas desses projetos que acabaram por se tornar programas de alcance nacional como, por exemplo o programa Mulheres Mil “O objetivo do programa é promover a formação profissional e tecnológica articulada com aumento de escolaridade de mulheres em situação de vulnerabilidade social, especialmente das regiões Norte e Nordeste do país.” (BRASIL, 2019b)

Por fim, cabe ainda destacar a existência de mais de 11 (onze) mil projetos de pesquisa aplicada, que se diferenciam dos projetos de pesquisa desenvolvidos nas Universidades, pois estes não estão necessariamente vinculados aos programas de pós-graduação. Em geral, as pesquisas desenvolvidas nos Institutos Federais são voltadas para melhoria de produtos e processos da Indústria. Isso porque há, nos institutos, um ambiente muito singular, pois convivem, dentro de uma mesma Instituição de Ensino, estudantes de cursos técnicos e superiores, ou seja, esses estudantes também compartilham os mesmos recursos, sejam humanos (professores e técnicos administrativos) ou recursos físicos, como os laboratórios. A Figura 3 traz um resumo dos números da Rede Federal.

Figura 3 – Rede Federal



Fonte: Brasil (2019a)

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da justificativa apresentada, neste trabalho foi percebida uma oportunidade para se investigar os FCS presentes no processo de implantação de EGPs em instituições que fazem parte da Rede Federal, com o propósito de identificar, analisar e classificar os FCS encontrados.

Desse modo, uma vez que o contexto foi apresentado, as questões de pesquisa propostas nessa dissertação são:

*Q1 - Quais os Fatores Críticos de Sucesso presentes no processo de implantação de EGPs*

---

*nas instituições públicas que fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, na compreensão dos stakeholders ?*

*Q2 - Quais são as estratégias para que se possa gerenciar de maneira satisfatória os Fatores Críticos de Sucesso identificados?*

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo desse trabalho foi, analisar os Fatores Críticos de Sucesso encontrados na implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, tendo em vista o entendimento por parte dos usuários envolvidos, bem como a procura por estratégias para o gerenciamento e atendimento satisfatório desses Fatores Críticos de Sucesso.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, ficam aqui estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Realizar um estudo na literatura para identificar os FCS encontrados no processo de implantação de EGPs;
- 2) Investigar situação atual com relação à implantação de EGPs nas instituições que compõem a Rede Federal, bem como identificar se há interesse, por parte das que ainda não dispõem de tal unidade organizacional, em implantá-los;
- 3) Conduzir entrevistas com essas instituições para que se possa identificar e analisar os fatores determinantes na implantação dos seus EGPs institucionais;
- 4) Validar com outros pesquisadores os fatores determinantes encontrados, para que se possa analisa-los e classifica-los corretamente.
- 5) Elaborar estratégias para garantir o atendimento aos Fatores Críticos de Sucesso encontrados.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO

O trabalho irá discorrer sobre o setor público brasileiro, tratando de instituições públicas de ensino. Será considerado apenas o ambiente da Rede Federal, pois se entende que há carência em estudos direcionados a estas instituições, bem como singularidade na forma pela qual essas foram instituídas. Visto que devido as suas peculiaridades, no tocante a serem instituições mais novas que as universidades e muitas anteriormente serem escolas agrotécnicas, o que requereu certas adequações em seus organogramas para que pudessem se tornar compatíveis com o modelo de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Não é propósito deste trabalho, portanto, implantar um EGP, mas, sim, identificar um conjunto de fatores que venham a facilitar a implantação de EGPs na Rede Federal, de forma que esta solução passe a ser incorporada ao cotidiano das instituições, possibilitando que às necessidades básicas de gerenciamento de projetos possam ser atendidas a contento.

Deste modo, o trabalho buscará não só conceituar e demonstrar as categorias de EGP existentes, mas também selecionar condições que serão tratadas como um conjunto mínimo para que haja sucesso na implantação do EGP institucional. Dessa forma, espera-se que essa implantação possa transcorrer da maneira mais natural possível.

## 1.6 TRABALHOS RELACIONADOS

O estudo realizado por Alves et al. (2013), intitulado “MELHORES PRÁTICAS EM IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO: DESENVOLVIMENTO DE REFERENCIAIS DE SUCESSO”, observou que o EGP apesar de ser reconhecido como uma unidade organizacional que promove o aumento da maturidade e do alcance da eficácia em GP, vem enfrentando, por seguidas vezes, fracassos em sua implantação. E, portanto, propõe a definição de um conjunto de melhores práticas na tentativa de aumentar as chances de sucesso na implantação do EGP.

Um dos trabalhos relacionados a esta dissertação é o artigo intitulado “FATORES DE SUCESSO DA IMPLANTAÇÃO DE UM PMO: UM CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”, de autoria Carvalho e Piscopo (2014). Trata-se de um estudo de caso em que se observou como se deu a implantação de um EGP em uma Instituição Pública de Ensino Superior, levando-se em conta a análise dos fatores críticos de sucesso desta tentativa. Este trabalho foi utilizado como inspiração para a escrita desta dissertação, trazendo a experiência inicial e os relatos a

respeito da implantação do EGP na organização em questão.

Outro estudo em que esta pesquisa buscou inspirações foi o artigo de Arduino (2016), intitulada “MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO QUE PODERÃO CONTRIBUIR NO TOCANTE A UMA ATUAÇÃO POR EXCELÊNCIA NO PMO DA ELE-TROBRAS”, um trabalho que propõe realizar uma revisão bibliográfica no tocante a quais abordagens teóricas dos fatores diretos mais contribuem para que o EGPs da Eletrobras possa atuar como vetor de gestão por excelência. A pesquisa se torna oportuna, por considerar as recentes pesquisas realizadas sobre o tema, em literatura nacional e internacional. Apresentando os principais autores relacionados aos tema pesquisado.

Além disso, o artigo apresentado por Pinto (2016), de nomenclatura “O PROJECT MA-NAGEMENT OFFICE (PMO) NO DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DAS INSTITUI-ÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR”, também contribuiu durante esta pesquisa, pois, buscou compreender como o EGP pode atuar no desenvolvimento dos projetos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), deixando interessante lacuna referente à quantidade de IFES fazem uso desta ferramenta de GP no seu cotidiano.

Outro artigo intitulado “CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR PROJECT MANAGE-MENT OFFICE: AN INSIGHT FROM INDONESIA”, de autoria de Raharjo et al. (2018), relata em sua pesquisa que há altas taxas de falha na execução de EGPs. Sendo necessário um meio para identificar os fatores de sucesso que podem contribuir com implementações bem sucedidas de EGPs

No estudo Santos (2019), intitulado “FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA UM ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ÓLEO E GÁS” em que essa dissertação também buscou inspiração. A pesquisadora buscou identificar os fatores de sucesso na atuação do EGP tendo como contexto da pesquisa uma empresa de óleo e gás, essa pesquisa conseguiu validar nove fatores críticos no ambiente pesquisado. Ressaltando a relevância do tema, permitindo mais pesquisas acerca dos fatores críticos em outros ambientes.

Por fim, o estudo de Pinto, Mello e Spiegel (2019), intitulada “MELHORES PRÁTICAS NA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA”, que busca as melhores práticas que devem ser aplicadas para implantação de EGP, o estudo contempla uma revisão sistemática da literatura sobre o tema, trazendo além dos autores mais relevantes da área, funções, modelos, melhores práticas de implantação, desafios à implantação e fatores críticos de sucesso.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A dissertação esta organizada em cinco capítulos:

### ▪ **Capítulo 1: Introdução**

Descrição sucinta dos assuntos a serem abordados no trabalho, apontando os objetivos do trabalho e justificando a importância e a contribuição desse estudo para a área de gerenciamento de Tecnologia da Informação.

### ▪ **Capítulo 2: Revisão da Literatura e Referencial Teórico**

Revisão da literatura acerca do tema a ser estudado, trazendo os principais conceitos utilizados nesta dissertação, dando sustentação teórica ao trabalho. É composto por conceitos sobre Gerenciamento de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos (tipos, funções, benefícios), Administração Pública, Escritórios na Administração Pública, Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Escritórios de Projetos.

### ▪ **Capítulo 3: Metodologia Utilizada**

Descrição detalhada da metodologia utilizada, caracterização da pesquisa e as etapas utilizadas na sua realização. O capítulo detalha o contexto da pesquisa, bem como os procedimentos e instrumentos utilizados na coleta e análise dos dados.

### ▪ **Capítulo 4: Análise e Interpretação dos Resultados da Pesquisa**

O capítulo apresenta de forma breve EGPs encontrados nas instituições que compõem a Rede Federal, traz também os resultados obtidos durante a realização da pesquisa, buscando descrever os detalhes de tudo aquilo que foi observado junto aos instrumentos de coleta de dados. Contém um conjunto de estratégias proposto para adequação e atendimento aos fatores críticos de sucesso encontrados.

### ▪ **Capítulo 5: Conclusões e Trabalhos Futuros**

Descrição das conclusões do trabalho e considerações finais sobre o trabalho, apresentando as contribuições, limitações da pesquisa, dificuldades encontradas e os possíveis desdobramentos e extensões da dissertação.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem por objetivo responder possíveis dúvidas e indagações que o leitor possa ter a respeito do tema que será tratado nessa dissertação, os conceitos foram obtidos através de uma revisão da literatura, que visou o embasamento teórico do trabalho.

A Seção 2.1 traz um breve conceito acerca de gerenciamento de projetos além de ressaltar os seus benefícios quando utilizado de maneira correta. Na Seção 2.2 conceitua-se brevemente o gerenciamento de portfólio de projetos e como este está vinculado ao gerenciamento de projetos. Na Seção 2.3 tem-se o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos, a evolução histórica, os tipos de escritórios, as principais funções e os benefícios de adoção trazidos por esta importante estrutura organizacional. Na Seção 2.4 traz o conceito de Administração Pública, os modelos de Administração Pública, a migração de paradigma mais burocrático para um novo modelo mais gerencial voltado para as práticas do mercado, que proporcionam à sociedade respostas rápidas aos seus anseios. Na Seção 2.5 vem a ideia do Escritório de Gerenciamento de Projetos voltado para o serviço público como forma de subsidiar ao serviço público ferramentas para uma gestão mais eficiente e eficaz. Na Seção 2.6 Demonstram-se os desafios encontrados que um Escritório de Gerenciamento de Projetos poderá se deparar quando em sua implantação. Na Seção 2.7 Tem-se o conceito dos Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos que buscam propiciar para as organizações uma possibilidade de serem mais bem sucedidas em seus desafios de implantação, permitindo com isso um ambiente mais saudável e favorável para os escritórios.

### 2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

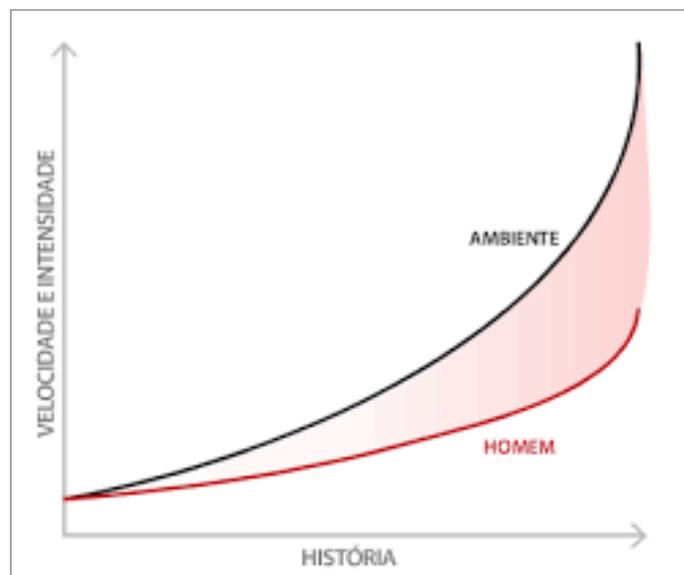
Gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas e técnicas que possibilita às empresas controlarem eventos complexos e singulares, através de habilidades desenvolvidas ao longo de um determinado período. Para Vargas (2018) em ambientes dinâmicos torna-se indispensável um modelo de gerenciamento focado nos objetivos, possibilitando que esses ambientes tenham suas demandas atendidas de maneira eficaz. Na medida que o Gerenciamento de Projetos (GP) concentra os esforços nas reais necessidades da empresa, evita-se desperdício de tempo e de recursos humanos, contribuindo assim com o seu crescimento.

Segundo Vargas (2018) o GP vem crescendo de maneira acentuada nos últimos anos. Neste

contexto, fica claro que GP não é uma moda gerencial, proposta por um guru da administração moderna, pois, não propõem nada revolucionário, mas sim estabelecer um processo lógico e estruturado para lidar com a complexidade dos eventos ocorridos em ambientes dinâmicos.

O mais preocupante, contudo, é constatar que apesar de toda evolução técnica observada, esta, se comparada ao aumento na dinâmica do ambiente empresarial, ainda parece ser bastante tímida conforme Figura 4. Não é exagero afirmar que o ambiente empresarial foi o que mais evoluiu em todo esse processo e, diante disso, vem à necessidade em desenvolver mecanismos que reduzam a diferença entre homem e ambiente.

Figura 4 – Evolução Comparativa homem-ambiente



Fonte: Vargas (2018)

Vale salientar que cerca de 15 (quinze) trilhões de dólares são empregados em projetos, ou seja, aproximadamente 25% de toda economia mundial, que é em torno de 80 trilhões de dólares, gerando assim uma demanda potencial de 15 (quinze) milhões de empregos diretamente relacionadas ao GP em sete indústrias (manufatura, serviços, finanças, petróleo e gás, tecnologia da informação, construção e utilidades). Como afirma Cruz (2016), pode-se dizer que o GP deve submeter os projetos a aplicação controlada e coordenada de conhecimentos, habilidades e técnicas visando atingir os objetivos esperados. Não se pode esquecer que cada projeto possui características e circunstâncias específicas que devem ser consideradas e que estas podem influenciar a equipe de GP, obrigando-a a concentrar sua atuação em um único projeto. Conforme mencionado pelo autor, de posse de um conjunto de ferramentas focadas em atingir os objetivos da empresa as demandas serão atendidas de maneira eficaz,

ainda que para (VARGAS, 2018, p.15) “em um ambiente caracterizado pela incrível velocidade das mudanças”. Para Cruz (2016) deve-se além dos conhecimentos, ferramentas, técnicas e habilidades controladas e coordenadas nos projetos, também se possa garantir no mínimo:

- Identificação dos requisitos;
- Adaptações às partes interessadas e ao ciclo de vida do projeto;
- Balanceamento das restrições do projeto.

Conforme explicado acima, a melhor maneira de compreender esse processo é considerar que este conjunto de ferramentas chamado de GP é o que possibilita a evolução da empresa que o adota, colocando-a um passo a frente dos seus iguais. Não se trata de um ajuste, adaptação ou simplesmente seguir uma tendência de mercado. Isso porque é comprovadamente um motor de propulsão que traz a melhoria nos resultados ou porque é um aliado no atual contexto do mercado competitivo. É fato que fazer uso de GP traz maturidade aos projetos da empresa. Atualmente, por exemplo, é fácil perceber em empresas de tecnologia que as atualizações que demoravam décadas para serem implantadas por inteiro, levam minutos e simples cliques para ser concluídas, o que acirra a concorrência e pressiona cada vez mais essas empresas.

A grande maioria dos executivos está, hoje, procurando por essa “fórmula do sucesso”. O sucesso, porém, não está em seguir cegamente as modernas teorias de administração apresentadas. É preciso que se tenha habilidade para gerenciar aquilo que se conhece muito pouco, ou, até mesmo, aquilo de que não se conhece nada. Podemos ver no mercado de tecnologia, principalmente na internet e no comércio eletrônico, que não existem, absolutamente, padrões, nem para velocidade nem para dinheiro. Esse tipo de companhia nunca se valorizou tanto, e, hoje, um projeto de comércio eletrônico bem-sucedido pode até mesmo valer mais do que toda a parafernália organizacional desenvolvida em anos por uma empresa. São os novos parâmetros do mercado, onde tudo o que não existe é rotina. Tudo é projeto. Vargas (2018, p.6)

Em outras palavras, é válido dizer que muitas vezes se deve focar na habilidade em gerenciar aquilo que ainda não se tem vasto conhecimento ou em algo que ainda se conhece muito pouco, ou seja, lidar com um alto grau de incerteza que requer do gerente de projetos certa desenvoltura e criatividade. Conforme o supracitado, as empresas de tecnologia dos tempos atuais podem em um único projeto de comércio eletrônico bem-sucedido, encontrar as receitas que nunca haviam obtido nos projetos anteriormente desenvolvidos por elas. Fica evidente, diante das constatações apresentadas pelos autores, que o GP e o seu conjunto de ferramentas, habilidades e técnicas são quem contribuem para o aumento de maturidade da empresa e acaba ocasionando como efeito colateral a modernização das práticas gerenciais dela, trazendo-a para o século XXI, pois, como dito por Vargas (2018, p.16) “Diante da pressão desse contexto de

mudanças, é preciso que nossas empresas consigam resultados com menos recursos, tempo e cada vez mais qualidade, ou seja, fazer mais que os concorrentes gastando menos.". Segundo o exemplo das empresas de tecnologias acima mencionadas, que não mais esperam décadas por atualizações em seus sistemas e tudo é feito em poucos cliques e minutos, é o GP o protagonista de toda essa melhoria de desempenho.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

Segundo Lock e Wagner (2016) visando alcançar aquilo que está definido no seu planejamento estratégico. Uma organização deve aplicar o gerenciamento de portfólio que pode ser conceituado como a aplicação em uma coleção de projetos e programas de um conjunto de habilidades, ferramentas e técnicas. Possibilitando com isso a conquista dos seus resultados organizacionais. Para OGC (2011) atribui-se ao gerenciamento de portfólio os mecanismos do processo de tradução dos objetivos estratégicos em um determinado conjunto de projetos e programas, na direção da consecução dos resultados organizacionais almejados.

Conforme explicado acima é preciso prover os meios e mecanismos para auxiliar os gestores na busca por resultados organizacionais satisfatórios, visando com isso a otimização dos recursos organizacionais, alinhamento estratégico e alcance dos objetivos do negócio. Para tanto é preciso utilizar processos, ferramentas e técnicas para selecionar, priorizar, otimizar, autorizar e ainda gerenciar e controlar os projetos e programas.

Conforme Brasil (2011) o gerenciamento de portfólio mostra que esse gerenciamento deve ser centralizado e ainda incluir identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados. Por essa razão, tem particular relevância quando se trata de garantir que os projetos e programas sejam devidamente analisados e os recursos organizacionais alocados sejam priorizados, estejam consistentes e alinhados às estratégias da organização.

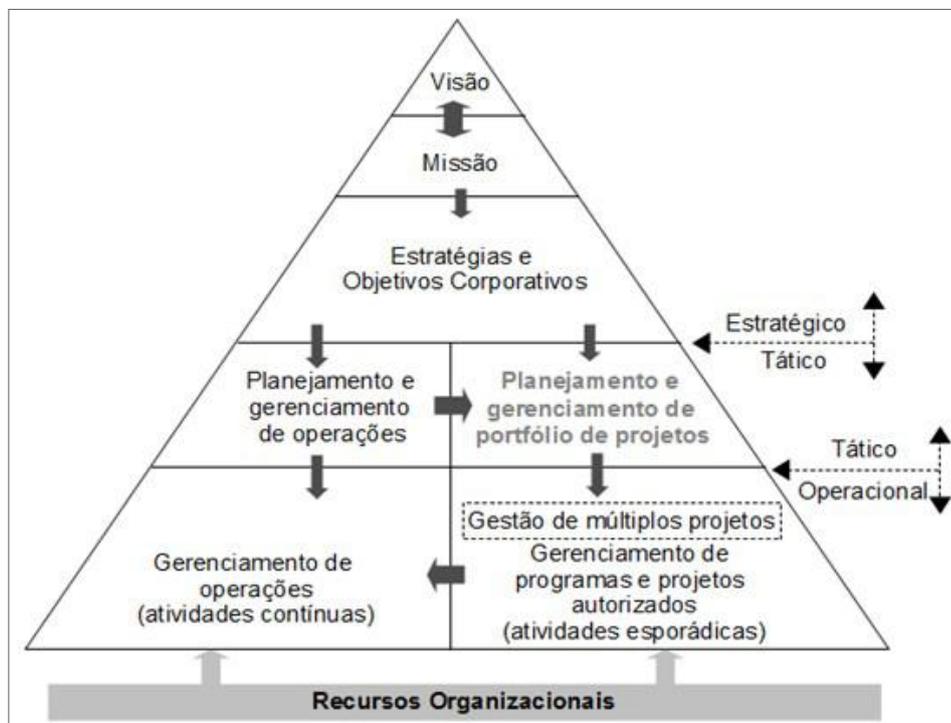
Conforme mencionado pelo autor prover os meios e mecanismos para o gerenciamento de portfólio é de suma importância para a organização uma vez que essa disciplina traça curso na direção dos resultados organizacionais satisfatórios, priorizando os recursos e o alinhamento estratégico organizacional. "Gerenciamento de portfólio envolve fazer projetos certos, enquanto o gerenciamento de projetos envolve fazer certo os projetos."(Almeida, 2018, p.20).

E nesse sentido que o gerenciamento de portfólio é ferramenta essencial para alcançar a excelência no GP pois impacta diretamente nos resultados do negócio. Pois conforme explicado

acima o gerenciamento de portfólio se posiciona em direção do atendimento dos objetivos estratégicos institucionais no sentido de, por exemplo, melhorar o alinhamento dos projetos da organização com os objetivos estratégicos mencionados conforme Figura 5.

Gerenciamento do portfólio consiste no trabalho de gerenciar um ou mais portfólios de maneira coordenada, visando alcançar os objetivos estratégicos organizacionais. É necessário utilizar processos, técnicas e ferramentas para selecionar, priorizar, otimizar, autorizar, bem como gerenciar e controlar os projetos e programas, visando à melhor utilização dos recursos organizacionais, o alinhamento estratégico e o alcance dos objetivos do negócio. (Almeida, 2018, p.20)

Figura 5 – Contexto Organizacional



Fonte: PMI (2006)

O autor deixa claro na citação acima que se faz necessário utilizar processos, ferramentas e técnicas para coordenar e gerenciar os projetos e programas da organização. Esse é o motivo pelo qual é importante frisar o uso do gerenciamento de portfólio, uma vez que sua utilização contribui para o uso racional dos recursos organizacionais, promovendo o alinhamento estratégico e consecução dos objetivos do negócio.

Sendo assim fica evidente, a contribuição trazida pela disciplina gerenciamento de portfólio para as organizações que conseguem dispor do sua utilização. Ainda no sentido de adicionar melhorias nessas organizações melhorando com isso os resultados dos projetos e o gerenciamento de portfólio tem-se o uso dos escritórios de gerenciamento de projetos que funcionam

---

e auxiliam como elos entre a estratégia organizacional e os projetos e programas dessas organizações.

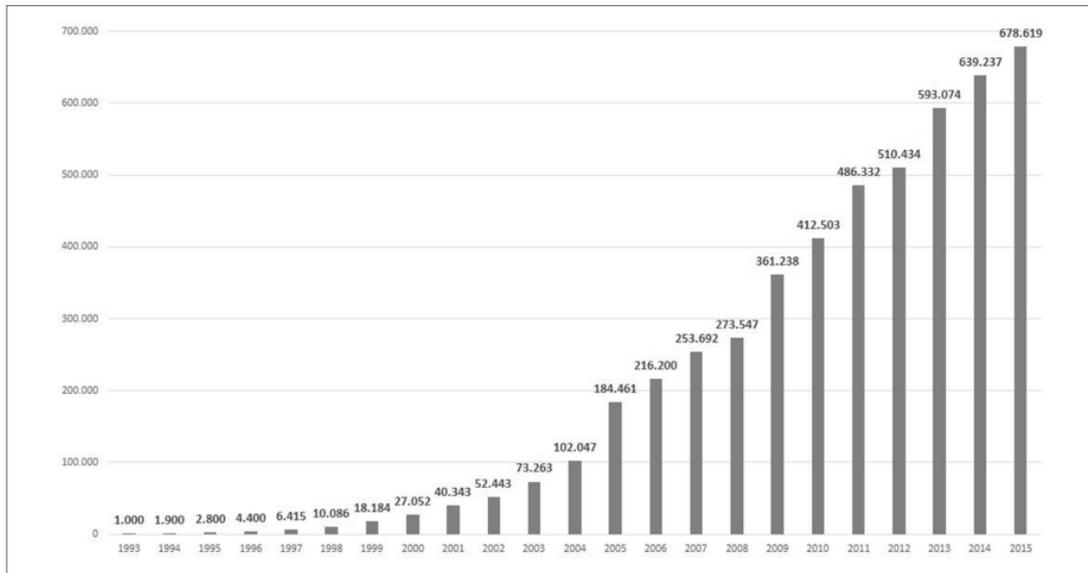
### 2.3 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Em meados dos anos 90 a recessão passou a afetar os dirigentes das empresas. Como resposta para a crise, foram necessárias formas mais eficientes e eficazes de gestão. Buscou-se em outras áreas exemplos que pudessem solucionar o problema. Nesse momento, o GP passa a se expandir por outros segmentos empresariais, incluindo os que ainda não eram orientados a projetos.

De acordo Kerzner (2015) outros setores conseguiam enxergar que os benefícios gozados pelo setor aeroespacial, construção civil e militar também poderiam servi-los. Contudo, essa mudança de paradigma não é trivial. É necessário buscar meios para se garantir que o GP seja implantado de modo eficiente. Dessa forma, procurou-se fazer uso de um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Conforme afirma Kerzner (2015) diante dos benefícios trazidos pelo GP, cada vez mais evidentes, as empresas passaram a aceitar o Programa de Certificação do PMI como um padrão conforme Figura 6. Neste caso, também passaram a reconhecer o conceito de Escritório de Projetos (EP), que ficou sendo responsável por todas as atividades críticas relacionadas ao GP. Não é exagero afirmar que o EP, entre suas várias atribuições, atuava como guardião da propriedade intelectual do GP. Isso possibilitou uma adaptação do EP, tornando-o Centro de Excelência (COE) na medida em que aumentavam suas responsabilidades.

Figura 6 – Evolução mundial dos profissionais certificados como Project Management Professional no mundo



Fonte: PMI (2011)

Ademais, é interessante lembrar que os centros anteriormente citados tiveram início como unidades prestadoras de apoio a projetos que simplesmente preparavam os dados para os seus respectivos gerentes. A invenção do microcomputador e a criação da internet que possibilitou a evolução desses centros que passaram a ser EPs, com vários projetos sob sua tutela. No entanto, não se pode dizer ainda que esses EP eram bem gerenciados. Assim, o mercado passou a exigir aperfeiçoamentos em GP e, a partir disso, que criou-se o PMI. Este criou uma certificação e um guia, que é sinal de que há, finalmente, uma área de conhecimento para certificar-se e aprofundar-se a fim de garantir os melhores resultados e a satisfação das partes interessadas.

Conforme Valeriano (2015), o EGP é um órgão permanente, que deve ser cuidadosamente implantado, tendo como sua responsabilidade apoio e coordenação de vários projetos da organização. Trata-se, inegavelmente, de uma evolução dos antigos escritórios de projeto, que tinham função de apoiar um único projeto e muitas vezes simplesmente auxiliar o gerente do projeto em atividades meramente burocráticas. O autor elucida a distinção entre os referidos escritórios. Seria um erro não fazê-lo, pois além do fato da quantidade de projetos gerenciados, há também a abrangência e impacto que o primeiro modelo traz para a organização.

Para Kerzner (2011, p.107), “o PMO é um departamento desenvolvido para apoiar o gerente de projetos na execução das suas funções”. Nesse sentido, o EGP, pode ser visto como ferramenta de apoio aos gestores. Isso porque na medida que os projetos evoluem dentro do seu ciclo de vida, geram-se conhecimentos e lições aprendidas que ficam centralizadas no

EGP, para futuramente serem consultadas.

Para Desousa e Evaristo (2006) o EGP é um vetor de conhecimento que fornece orientação e treinamento. Sendo reconhecido como maior autoridade na organização em se tratando de conhecimento relacionado a GP. Pode-se dizer que EGP possibilita um diferencial no cotidiano da instituição, uma vez que implantado com sucesso esta estrutura organizacional permanente, contribui-se para o aumento da maturidade em GP. Neste contexto, conforme mencionado por Valeriano (2015, p. 112) “As funções e a abrangência do escritório de projeto variam com as necessidades de cada organização.”. O mais preocupante, contudo, é constatar que algumas organizações não tomaram ciência da importância dessa estrutura organizacional e tampouco dos benefícios agregados com sua implantação e não fazem uso sequer do modelo de Escritório de Projeto (EP) acima citado.

É necessário expor que há, neste caso, um comprometimento no processo de aumento da maturidade em GP, considerando o simples fato de não utilizar esta peça fundamental, pode vir a prejudicar o incremento de maturidade desejado. Em tese, o EGP pode ser visto como o principal vetor de crescimento das organizações orientadas a projetos, por exemplo, torna acessível aos gestores ferramentas e mecanismos para monitorar e acompanhar todo o ciclo de vida dos projetos.

Além disso, conforme já explicado, ele possibilita também produzir propriedade intelectual, através de lições aprendidas, que podem ser consultadas sempre que necessário, e, que ficam centralizados no EGP para facilitar a consulta.

As atividades de gerenciamento de projetos devem estar alinhadas com a orientação estratégica de negócios. Caso haja mudanças, os objetivos do projeto devem ser realinhados. Para reforçar essa ligação entre governança, a estratégia organizacional e os objetivos dos projetos, o EGP se faz muito presente e é fundamentalmente importante para conectar todos esses pontos - especialmente dando e mantendo a direção estratégica dos projetos em execução. Cruz (2016, p.31)

O autor explana que o EGP é fundamental para manter a ligação entre a governança, estratégia organizacional e os objetivos dos projetos, sendo também o responsável por ajustes e correções no trajeto, a fim de que seja mantida a direção estratégica dos projetos em execução. Esse motivo acarreta frisar que tais ajustes levam ao alinhamento entre as atividades de GP e a estratégia de negócio.

Dessa forma, evidencia-se o valor agregado que o EGP traz para a organização, provendo para os gestores diversos mecanismos que propiciam, de forma imprescindível, a resolução de problemas em seus projetos, trazendo a organização para outro nível de gestão e maturidade

em projetos. Espera-se, com isso, que o retorno sobre o investimento (ROI) seja percebido o mais rápido possível pela alta gestão.

### 2.3.1 Tipos de Escritórios

Existem os mais diferentes tipos de EGPs e estes costumam variar de organização para organização. Essa variação de tipos é importante para garantir que a organização consiga implantar um EGP adequado às suas necessidades. Para o PMI (2017) os EGPs variam em função do seu grau de controle, influência e são conhecidos como:

- **Suporte:** O EGP de Suporte tem apenas o papel consultivo nos projetos. Fornece modelos, práticas, treinamentos, acesso às informações e lições aprendidas em projetos anteriores. É o que possui o nível de influência e controle mais baixo, atuando simplesmente como um repositório de projetos.
- **Controle:** O EGP de controle funciona como o EGP de suporte dando apoio aos projetos, porém cobra conformidade por vários meios. Essa conformidade pode ser metodologias ou estruturas de gerenciamento de projetos, uso de ferramentas, formulários e modelos específicos e conformidade com as estruturas de governança. O nível de controle e de influência desse EGP é intermediário.
- **Diretivo:** O EGP diretivo toma para si a responsabilidade dos projetos, passando a gerencia-los diretamente, designando os gerentes de projetos e quais os projetos são subordinados a eles. Chegando assim ao nível de controle e influência mais alto.

Para Kerzner (2011) os tipos de EGP são classificados como:

- **EGP Funcional:** é um tipo de escritório que costuma ser usado em uma área funcional, setor, departamento ou divisão de uma empresa, como o por exemplo a área de Tecnologia da Informação (TI). A tarefa principal desse tipo de escritório é gerenciar um grupo de recursos críticos, não necessariamente sendo obrigado a gerenciar projetos.
- **EGP de Grupo do Cliente:** é um tipo de escritório que costuma ser usado para melhoria de comunicação e gerenciamento do cliente. Projetos e clientes comuns são agrupados para uma melhor gestão e maior interação entre eles. Podem existir diversos EGPs de

grupo do cliente e esses podem vir a funcionar como uma organização temporária. O que acontece na prática é que uma organização funciona dentro da outra, e caberá ao gerente de projetos, permanentemente designado, gerir essas organizações temporárias.

- EGP Corporativo(ou Estratégico): é um tipo de escritório que serve toda à empresa, concentrando questões corporativas e estratégicas, ao invés das questões funcionais. Este EGP está diretamente ligado a alta gestão da empresa, sendo responsável por um grande número de projetos, visando a alcançar os objetivos estratégicos.

Para Pinto, Mello e Spiegel (2019) os Tipos de EGP são classificados como descritos no Quadro 1 :

Como afirma o PMI (2017) o EGP pode ter responsabilidade por toda organização, integrar dados e objetivos estratégicos organizacionais e avaliar se estes estão condizentes com a estratégia organizacional, o que possibilita constatar se há geração de valor organizacional. No entanto, há escritórios que possuem projetos administrados ou apoiados por ele que não estejam se quer relacionados uns com os outros. A função, forma e estrutura do EGP varia com as necessidades da organização.

Conforme explicado acima, é interessante notar que conduzir esses diferentes projetos das mais diversas naturezas e estágios de ciclos de vida é de uma complexidade considerável, porquanto as organizações que adotaram a administração por projetos costumam possuir dezenas ou centenas destes funcionando simultaneamente.

No intuito de reduzir essa complexidade que várias empresas estão criando e implantando os seus escritórios de projetos. Conforme afirmam Aubry, Hobbs e Thuillier (2007) em sua pesquisa com 500 empresas ao redor do mundo, constataram que havia altas taxas de criação de EGP. As empresas esperam que desta implantação sejam alcançados os benefícios relatados na literatura. No entanto, é dever de cada organização definir o tipo de EGP que melhor se adequa ao seu cotidiano.

Deve-se ressaltar que uma das mais importantes funções do escritório de projetos, como instrumento de suporte, é ser repositório das lições aprendidas, uma vez que a administração do conhecimento é responsabilidade de qualquer organização. As lições aprendidas são precisos ativos organizacionais e fazem parte da base de conhecimento da organização, cada vez mais valioso, no decorrer do tempo. (PMI, 2017, p.114)

Conforme verificado, existem muitos tipos de escritórios de projeto e a organização que irá

Quadro 1 – Modelos de EGP

<b>Modelos de EGP</b>	<b>Autor(es)</b>
Escritório de Controle do Projeto ou Escritório do Projetos Escritório do Projeto da unidade citando	Crawford(2001 em Andersen et al.,2007;2010
Escritório de gerenciamento estratégico do Projeto	citado em Monteiro et al.,2016)
Escritório de projetos individuais ou um programa de projetos relacionados EGP a nível divisional EGP a nível corporativo	Rad et al.(2002 citado em Andersen et al. 2007)
Suporte Gerente de Informações Gerente de conhecimento Treinado	Desousa e Evaristo (2006)
Suporte Controle Coordenação	Unger et al. (2012)
Unidade Organizacional EGP/ Unidade de Negócios EGP/ EGP Divisional/ EGP Departamental / EGP Específico do Projeto/ Escritório do Projeto/ Escritório do Programa Suporte ao Projeto/ Serviços / Escritório de Consoles ou EGP Empresa / Organização /Cooperativo/ Portifólio / Global EGP Centro de Excelência/ Centro de Competência	(PMI, 2013b citado em Fernandes et al.,2018; Monteiro et al., 2016; Szalay et al., 2017)

**Fonte:** Pinto, Mello e Spiegel (2019)

determinar qual o tipo que melhor funciona para ela, porém, não se pode esquecer a função mais importante do escritório que é ser um repositório de lições aprendidas. Estas devem ter fácil possibilidade de consultas, impedindo, com isso que erros cometidos no passado sejam reincidentes, contribuindo, de tal forma, com o aumento das chances de sucesso dos empreendimentos. Ressalta-se também a importância do alinhamento estratégico dos projetos com os objetivos estratégicos do negócio.

### 2.3.2 Funções de Escritório de Projetos

Por se tratar de uma estrutura complexa, é necessária uma pesquisa para tentar melhor compreender o EGP na prática, tendo em vista que não há um consenso sobre os tipos de escritórios existentes, bem como de que forma organizações que já possuem essas estruturas implantadas se comportam.

Com base nisso que Hobbs e Aubry (2007) realizaram uma pesquisa com 500 empresas ao redor do mundo e obtiveram como um de seus resultados as funções mais comumente encontradas nesses escritórios.

Como afirma PMI (2017), pode-se dizer que o EGP tem como principal função apoiar os gerentes de projetos das mais diferentes formas, dentre elas :

- Gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos sob tutela do EGP;
- Orientar, aconselhar , treinar e supervisionar os *stakeholders*;
- Fazer auditorias garantindo que elas estejam em conformidade com os padrões do GP;
- Coordenar as comunicações entre projetos;
- Identificar e desenvolver metodologias e práticas em GP.

Para Desousa e Evaristo (2006) as funções do EGP devem ser segmentadas em três níveis:

- Operacional
  - Realização de Avaliações de Projetos;
  - Integração de conhecimentos derivados de projetos;
  - Conhecimentos especializados em gerenciamento de projetos;
  - Monitoramento constante da satisfação do cliente;
- Tático
  - Integração aproximada entre as iniciativas do projeto;
  - Qualidade consistente dos produtos e serviços gerados por projetos;
  - Compartilhamento de conhecimento;

- Estratégico
  - Objetivos estratégicos da organização;
  - Crescimento estratégico da organização;
  - Gerenciamento do conhecimento eficiente e eficaz.

Para Hill (2004) as funções são agrupadas em cinco blocos:

- Gerenciamento prático:
  - Metodologia de gerenciamento de projetos;
  - Ferramentas de gerenciamento de projetos;
  - Padrões e métricas;
  - Gerenciamento do conhecimento do projeto;
- Gerenciamento de infraestrutura:
  - Governança do projeto;
  - Avaliação;
  - Organização e estrutura; ;
  - Suporte de instalações e equipamentos;
- Integração de recursos:
  - Gestão dos recursos;
  - Treinamento e educação;
  - Desenvolvimento de carreira;
  - Desenvolvimento de equipe;
- Suporte técnico:
  - Mentoria;
  - Suporte de planejamento;
  - Auditoria de projeto;

- Recuperação do projeto;
- Alinhamento de negócio:
  - Gerenciamento de portfólio de projetos;
  - Relação com o consumidor;
  - Relação fornecedor / contratado;
  - Desempenho dos negócios.

O mais importante, contudo é constatar que essas são algumas funções que o EGP pode desempenhar, mas não se pode limitar a essas funções, pois, como já foi discutido, o escritório é muito complexo e quem deve definir as suas funções e sua atuação é a organização.

Conforme o exposto, é conveniente reafirmar que há diversas funções que os escritórios podem exercer dentro da organização. No intuito de facilitar a análise das funções encontradas Hobbs e Aubry (2007) fizeram uma classificação em sua pesquisa, agrupando-as por semelhança lógica resultando em cinco grupos diferentes, aqui ordenados por importância para as organizações: monitorar e controlar desempenho dos projetos; desenvolvimento de competências e metodologia em GP; gestão de múltiplos projetos; gestão estratégica; aprendizagem organizacional.

A função do escritório em uma organização pode variar de uma assessoria, limita à recomendação de políticas e procedimentos para projetos individuais, até uma estrutura gerencial completa, além de administrar os projetos específicos, irá estabelecer as políticas aplicáveis a projetos e a gestão estratégica desses empreendimentos. (VARGAS, 2018, p.105)

Fica evidente, diante das considerações dos autores, que existem diversas funções que um dado EGP pode exercer dentro da organização. Vale ressaltar o fato de que estas funções devem apoiar os gerentes de projetos facilitando com isso a gestão estratégica dos empreendimentos. Cabe lembrar a classificação já mencionada, pois foi a partir dela que se conseguiu restringir as diversas funções em cinco grupos, o que facilitou a análise e avaliação dos escritórios.

### **2.3.3 Benefícios**

A implantação de um EGP tem como principal objetivo trazer valor para o negócio, na proporção em que traz uma lista de benefícios esperados, conforme identificada por Pinto (2013), ver Quadro 2, além de disseminar a cultura em GP.

Segundo Pinto (2016) quando a APF resolve adotar o EGP ela está agregando valor, agilidade e praticidade à coisa pública, especialmente quanto entrega de um bem ou serviço com a qualidade desejável.

Para Kerzner (2011) os seguintes benefícios podem ser destacados:

- Compartilhamento da tomada de decisão, não ficando somente a cargo de executivo sênior;
- operações padronizadas, mais eficientes e eficazes;
- melhora na capacidade de planejamento, bem como a melhoria na alocação dos recursos;
- mais agilidade e melhoria da qualidade no acesso às informações;
- eliminação ou redução dos silos da empresa, pois, os departamentos não ficam sendo gerenciados de forma isolada;
- priorização do trabalho;
- otimização do tempo com relação às reuniões;
- capacitações e aperfeiçoamento de futuros gerentes gerais.

Para Valeriano (2015) os seguintes benefícios devem ser ressaltados:

- maior alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização;
- maior profissionalismo na gestão dos projetos;
- melhora na produtividade das equipes;
- mais sensatez na distribuição de recursos;
- criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos métodos e padrões de gestão;
- tratamento uniforme perante as partes interessadas, sejam elas externas ou internas;
- criação e expansão da cultura projetizada;
- utilização do EGP como parte importante no sistema de informações estratégicas.

Quadro 2 – Benefícios gerados pelo EGP

<b>Potenciais Benefícios Esperados Para PMOs</b>
Maior disponibilidade de recursos com competências em gerenciamento de projetos
Maior disponibilidade de informação sobre lições aprendidas em experiências anteriores
Transferência efetiva do conhecimento
Melhor comunicação entre áreas da organização
Melhor comunicação entre a equipe do projeto
Melhor comunicação com o nível executivo
Maior confiabilidade nas informações apresentadas
Estimativas de prazo e custo mais confiáveis
Maior disponibilidade de informação de qualidade para a tomada de decisão
Melhor controle sobre as equipes de projetos
Melhor controle sobre prazo e custos dos projetos
Maior comprometimento do nível executivo com os projetos
Maior motivação e compromisso individual
Maior clareza na definição de responsabilidades e papéis
Maior agilidade na tomada de decisão
Melhor qualidade nos resultados dos projetos
Melhor alocação de recursos entre projetos da organização
Maior visibilidade da relação entre projetos e estratégia
Redução dos prazos/ciclos de vida dos projetos
Maior visibilidade da relação entre projetos
Maior compromisso com resultados
Maior visibilidade do andamento do projeto
Menor exposição a riscos
Maior visibilidade da demanda por recursos
Maior previsibilidade para a tomada de decisão
Maior integração entre as áreas da organização
Aumento de produtividade
Maior satisfação dos clientes dos projetos
Melhor definição de prioridades

**Fonte:** Adaptado de Pinto (2013)

Além disso, devem ser considerados os benefícios para a organização que optou pela implantação e utilização do EGP conforme Barcaui (2012) destacando-se a gestão dos recursos, sejam eles recursos humanos, materiais, financeiros, ou instalações. Com a visibilidade dada aos projetos fica mais fácil priorizar e otimizar o uso dos recursos, reduzindo assim conflitos entre as equipes. Também pode ser destacado a redução dos riscos, pois, o EGP concede

aos gestores visão holística de todos os projetos da organização, que de posse das informações, pode escolher qual o projeto que está mais alinhado às suas expectativas e objetivos estratégicos.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É dever do Estado zelar pelo patrimônio público e conduzir sua administração sempre considerando o interesse da sociedade, sem favorecimento de entidades privadas. Conforme asseveram Pereira e Spink (2006a) o estado deve ser conduzido pelos caminhos que de certa maneira sempre apontam para os desejos de sua sociedade. Pode-se dizer que esses desejos podem ser traduzidos em ações voltadas principalmente para as áreas de educação, saúde, saneamento, segurança e transporte.

Neste contexto, fica claro que o estado deve buscar os meios para administrar os recursos que são limitados de maneira profissional de modo a evitar desperdícios. O mais preocupante, contudo, é constatar que essa não é muitas vezes a realidade observada. O que mais se vê nos noticiários são os absurdos e abusos com o dinheiro público. É imprescindível expor que, conforme afirma Pereira e Spink (2006a) administrar melhor o Estado é uma tarefa bem complicada e para tanto é necessário uma reorganização do Estado e que este passe a adotar critérios de gestão mais eficazes, que sejam capazes de reduzir os custos, dialogar com a sociedade e cobrar os resultados.

Conforme explicado acima, é importante dizer que a reorganização do Estado e o direcionamento das ações para os anseios da sociedade são medidas que devem ser tomadas. Todavia, há alguns fatores que precisam ser considerados, haja vista que essa mudança necessita de apoio do Congresso Nacional, pois muitas das modificações necessárias exigem emendas constitucionais. Não obstante, são essas as modificações que possibilitam conduzir o Estado na direção de atender os objetivos contemporâneos, tornando-o mais competente e atuante.

De acordo com Pinto (2016), a administração burocrática tem uma governança mais orientada para o imediatismo, uma visão de curto prazo, que não vislumbra objetivos estratégicos para amenizar os problemas sociais e estruturais. É nesse sentido que a autora aclara a necessidade de uma gestão voltada para uma administração mais gerencial que visa a excelência nos resultados.

A administração gerencial de acordo com Hilario (2009, p.15) “[...] uma estratégia de gestão centrada no desempenho para o desenvolvimento e na melhora sustentável dos resul-

tados do país.” pode ser uma ótima opção para o Estado, já bastante pressionado e cobrado, adequar-se ao mundo contemporâneo, buscando cada vez mais eficiência e assertividade nas decisões. Nessa conjuntura, fica claro que, conforme mencionado pelo autor, fazem-se necessárias alterações na atual forma de administrar do Estado e este passe a adotar critérios de gestão mais eficazes que serão capazes de reduzir custos, de poder ser auditados, aumentando com isso a transparência para com a sociedade e permitindo uma maior cobrança de resultados.

Ora, em tese, só o fato de aumentar transparência já é mecanismo que possibilita para o Estado um melhor controle de suas ações, pois, considerando que o acesso às informações agora são públicos e notórios, os mais diversos órgãos da sociedade podem fiscalizar as ações e impedir que equívocos possam vir a ser cometidos pelos gestores.

Tomando como exemplo, uma obra em uma praça que encontra-se fora do prazo de conclusão, ou seja, a obra está atrasada isso poderia ser constatado através de um painel de acompanhamento de obras da secretaria de infraestrutura do município, disponibilizado no site desta secretária, possibilitando a qualquer cidadão essa constatação.

”O modelo gerencial, em sua fase inicial, implica administrar a res publica de forma semelhante ao setor privado, de forma eficiente, com a utilização de ferramentas que consigam maximizar a riqueza do acionista ou a satisfação do usuário( considerando-se a realidade do serviço público). Nesse sentido, buscar-se-á a adoção de uma postura mais empresarial, empreendedora, aberta a novas ideias e voltada para o incremento na geração de receitas e maior controle dos gastos públicos.” (CHIAVENATO, 2016, p.101)

O autor explica, na citação acima, que o modelo gerencial tem ideia em administrar o público da mesma forma que o setor privado fazendo uso de ferramentas que buscam a satisfação do usuário. Conforme colocado, tem-se então, a intenção de adotar uma postura mais empreendedora voltada para incremento de receitas e maior controle dos gastos públicos, sem necessariamente esquecer-se de estar sempre atento às novas ideias.

Fica evidente, diante das considerações apresentadas, que a administração gerencial, que tem base no setor privado, deveria ser utilizada no setor público, trazendo para este uma melhor forma de controlar suas ações e dando respaldo a essas ações, porque, em regra, sempre devem ser consideradas o interesse e os desejos da sociedade. Nesses casos onde não estão sendo considerados o mecanismo de transparência, deve-se imediatamente corrigir esta ação.

## 2.5 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em meio ao contexto de mundo globalizado, progressivamente, observa-se práticas que eram anteriormente adotadas pelo setor privado, sendo igualmente adotadas pelo setor público. De acordo com Barcaui (2012) cada vez mais a Administração Pública tem adotado práticas de gestão desenvolvidas focadas no setor privado. Cabe enumerar o gerenciamento de portfólio, os programas e projetos e o estabelecimento de EGP como sendo algumas das práticas já seguidas pela Administração Pública.

Como dito por Barcaui (2012), a Administração Pública dirige suas ações para sua principal missão que é administrar o bem público de forma eficiente e não está focada em obter lucros como na iniciativa privada. O que nos tempos atuais tem direcionado os esforços das entidades públicas é atender cada vez mais rápido e com qualidade quem delas depende.

É nesse ponto que é interessante asseverar que existem novas práticas gerenciais que vem sendo adotadas pelos governos e que permitem que essas entidades públicas se distanciem cada vez mais do antigo modelo burocrático.

É mister ressaltar que a melhoria administrativa através de uso de boas práticas de gestão é assunto constante na Administração Pública e, no Brasil não poderia ser diferente. Nesse sentido, o EGP pode ser adotado no setor público porque não há muita diferença entre o EGP do setor público e o EGP do privado no que tange aos processos e desafios de implementação de um escritório.

Conforme Aubry, Hobbs et al. (2010), quando realizaram sua pesquisa com 502 EGPs, observaram que cerca de 36% pertenciam ao setor público. E não foram encontradas diferenças relevantes entre escritórios em órgãos públicos e nos de setores privados. A principal diferença estava relacionada ao pagamento pela prestação do serviço do EGP do setor privado, enquanto nos EGPs públicos quase não havia essa cobrança. Assim reveste-se de particular importância lembrar que os desafios para implantação são praticamente os mesmos nos dois setores.

Como aludido pelo autor, não há diferenças significativas entre EGPs público e privado. Por conseguinte, toda atenção e esforços devem ser direcionados para as dificuldades e desafios na implantação desses escritórios. Assim, é fácil notar que o EGP é uma entidade que contribui para o aumento da maturidade nos projetos da organização e já está gradativamente fazendo parte da realidade das instituições públicas. Isso porque essas instituições tem procurado fazer uso de boas praticas de gestão em busca de uma desburocratização, melhorando sua imagem

perante a sociedade “O uso destas práticas pode ser resultado do que se chama isomorfismo mimético (imitação corporativa de movimentos de outras instituições motivada por pressão da própria sociedade ou por imitação técnica às tendências de mercado).” Barcaui (2012, p.109).

O simples ato de publicar os projetos institucionais em portais institucionais, por exemplo, além de simplificar o acesso as informações, também contribui para o aumento da transparência pública.

A pesquisa de maturidade de 2010 (Prado, D. e Archibald, R., 2010) informa que setenta instituições públicas participaram da pesquisa, sendo 36 instituições da administração direta e 34 da indireta, correspondendo a 20% dos entrevistados. Destes, 43 informaram ter PMO montado, representando mais de 60% dos entrevistados. Vale ainda destacar que uma meta apontada pelo CNJ é que os Tribunais de Justiça se estruturam por projetos e criem PMOs como suporte às suas ações( programas, projetos e ações continuadas), para alcance de suas metas. Essa é uma demonstração inequívoca de que os órgãos públicos estão priorizando a modernização da gestão pública adotando práticas modernas de gestão. O PMO figura como uma dessas práticas. (BARCAUI, 2012, p.108)

O autor expõe que cerca de 60% das instituições públicas que participaram da pesquisa já possuem EGP montados. Esse dado demonstra que os órgãos públicos estão priorizando a modernização e já enxergam no EGP como sendo uma boa prática de gestão.

Consoante ao supramencionado, há uma meta proposta pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para que os Tribunais de Justiça se estruturam por projetos e busquem no EGP o suporte as suas ações. Espera-se, dessa forma, que a importância do EGP para a Administração Pública tenha sido ressaltada, pois, como pode ser observado, esta já é a realidade de algumas instituições. Ademais, almeja-se que o que se busque agora sejam formas de possibilitar a maior observação da implantação no cotidiano das instituições públicas, bem como, utilizem-se mecanismos e ferramentas que possibilitem a adesão da forma mais natural e espontânea possível.

## 2.6 DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Considerando que a implantação de um EGP não é uma tarefa trivial, muito pelo contrário, costuma ser uma tarefa árdua e bem complexa, podendo ainda ser observado que muitas destas iniciativas possuem altas taxas de falha conforme afirma (Singh et al., 2009). Nesse contexto, faz-se necessária a busca por identificação e familiarização dos possíveis desafios que a equipe

de implantação do EGP poderá se deparar em sua empreitada.

Segundo Crawford (2010), a empreitada não pode ser encarada como uma tarefa trivial pois, de fato, o que se está tentando fazer, ao implantar um EGP, é mudar a cultura organizacional, construir novos processos, criar novas abordagens, coordenar times de diferentes tamanhos, lidar com tecnologias distintas, complexidades variadas, integrando tudo através de uma mesma unidade organizacional, sempre tendo em mente que o foco é nos interesses do negócio.

Destarte, pode-se notar que é um caminho bastante melindroso, afinal há muitas questões que merecem atenção por parte da equipe de implantação. Muitas variáveis, não sendo muito bem gerenciadas, podem resultar em graves problemas em um futuro próximo, porém o caminho é extremamente gratificante quando a implantação transcorre de maneira satisfatória.

Através dos ensinamentos de Bredillet, Tywoniak e Tootoonchy (2018) pode-se dizer que é inegável que os escritórios de projetos auxiliem as organizações baseadas em projetos que neles resolveram investir e que estes também coordenem portfólios de projetos igualmente bem. O mais preocupante, contudo, é constatar que os escritórios quando não gerenciados de maneira satisfatória encontram dificuldades em demonstrar o valor que sua implantação traz para a organização, tendo sido alvos de ampla observação e apontados como estruturas instáveis, o que acaba por resultar em seu fechamento ou mudança drástica em sua estrutura.

O autor afirma que o valor agregado que o EGP traz para a organização tem de ser observado por ela de alguma maneira. Isso é fator decisivo para sobrevivência desse EGP. Ademais, há outras questões como a mudança na cultura organizacional e o envolvimento direto das pessoas conforme mencionado pelo autor Crawford (2010). Essas questões devem ser muito bem coordenadas e gerenciadas para que seja possível minimizar possíveis danos ao projeto de implantação. "A instalação de um EP (Escritório de Projetos) deve ser objeto de um projeto específico" (VALERIANO, 2015, p.144).

Os desafios anteriormente comentados só reforçam que a implantação do EGP é um processo delicado e demorado. Delicado pois requer da equipe de implantação paciência e muito esforço pois busca-se mudança na cultura organizacional, tendo para tanto modificação de regras, instituição de metas e acompanhamento de indicadores em organizações, que, na maioria das vezes, não possuem ferramentas adequadas para tais atribuições. Demorado pois é esperado que um certo período de tempo até que as pessoas possam entender e absorver a nova cultura e passem a ser mais colaborativas e receptivas com as mudanças que estão por

vir.

Deve-se considerar que um PMO, para ser implantado e implementado, precisa de muito apoio, dedicação, compreensão e paciência, porque produz pouco no início, quando os conhecimentos e experiências são escassos, exatamente quando envolve elevados custos de instalação e promove atritos e conflitos internos. Mas ultrapassados esses problemas iniciais, o PMO poderá cumprir seu papel até que o modelo se esgote e dele surjam outras soluções. (VALERIANO, 2015, p.145)

O autor ensina que, no início, não se pode esperar muitos resultados do EGP. Portanto, é nessa fase que este encontra-se mais ameaçado. Sua sobrevivência depende muito da compreensão e paciência da organização. Isso se deve ao altos custos de instalação, criação de atritos e conflitos internos. Porém, segundo já citado, uma vez contornados esses problemas iniciais, o EGP poderá auxiliar a organização fornecendo os mecanismos necessários para o aumento na satisfação dos *stakeholders* e alinhando o escritório com as necessidades organizacionais, tendo assim uma vida longa até que a organização resolva alterar o modelo implantado.

Nessa esteira, a equipe de implantação poderá buscar, como maiores aliadas para enfrentar os desafios relatados, a paciência e dedicação, chegando enfim a uma implantação bem sucedida. Uma vez implantado, na organização, o EGP poderá enfim contribuir com sua patrocinadora e possibilitar que esta usufrua das tão almejadas transformações organizacionais e estratégicas, permitindo uma maior integração e gerenciamento dos resultados dos projetos.

## 2.7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para que seja bem sucedida a implantação de um EGP em uma instituição, diversos fatores críticos devem ser considerados. Conforme Possi et al. (2006) esses fatores estão diretamente ligados ao atual grau de maturidade em GP em que se encontra a instituição. Sendo assim à medida que os processos de GP se tornam mais desenvolvidos, as pessoas diretamente afetadas pela implantação conseguem perceber e compreender mais rapidamente os benefícios de um EGP institucional.

Como afirma Possi et al. (2006), pode-se dizer que além da maturidade em GP também devem ser considerados a forma de administrar as expectativas em relação ao EGP bem como a forma de comunicar os sucessos e a evolução da implementação. Neste contexto, fica claro que quando a instituição está diretamente ligada aos projetos, ações que melhoram a eficiência

dos projetos e, portanto, os resultados do negócio são mais aceitas na instituição, pois essas gozam de maior visibilidade e prestígio.

Conforme explicado acima, maturidade em GP da instituição, administrar as expectativas das partes interessadas em relação ao EGP e comunicar os sucessos e evolução da implantação são fatores que podem contribuir para uma implementação de sucesso e maior aceitação do EGP institucional. Além disso, as ações devem ser direcionadas para aquelas que melhoram os resultados do negócio, trazendo com isso maior visibilidade e prestígio para o EGP.

De acordo com Almeida (2018) alguns pontos-chaves ou requisitos devem ser atendidos, aumentando assim a probabilidade de sucesso na implantação de um EGP. Esses pontos-chaves são denominados Fatores Críticos de Sucesso (FCS) possuem responsabilidade e tem influência direta no alcance de um determinado objetivo ou resultado. Sendo assim uma vez observada a ausência desses fatores há um aumento na probabilidade de fracasso da empreitada

Conforme mencionado pelo autor há necessidade da existência desses fatores e atendimento dos mesmos para que se possa chegar ao sucesso na implantação do EGP. Para Possi além dos FCS há ainda que se considerar os fatores restritivos “Existem resistências à implementação do EGP devido à sensação de perder poder por parte das áreas funcionais e pela atuação de elemento organizacional normatizador dos processos gerenciais.” (POSSI et al., 2006, p.38)

Como afirma Santos (2019) os fatores críticos de sucesso podem ser sintetizados:

- Patrocínio da alta gestão;
- Valorização da cultura de gerenciamento de projetos;
- Papéis e responsabilidades bem definidos;
- Comunicação clara e as partes interessadas devidamente mapeadas;
- Postura proativa de apoio e consultoria pelos membros do EGP;
- Desenvolvimento e implementação de uma metodologia padronizada;
- Gerenciamento das relações de poder;
- Gestão de conhecimento eficiente;
- Competência técnica dos membros do EGP;
- Capacitação das equipes em gerenciamento de projeto.

Para Pinto, Mello e Spiegel (2019), em sua revisão sistemática da literatura entre outros resultados, trazem os fatores de sucesso que podem auxiliar na implantação de EGPs e são conceituados, segundo Han et al. (2012), como os fatores que influenciam, constituem e determinam o sucesso de um projeto e estão descritos conforme Quadro 3 :

É interessante, desse modo, observar que apesar dos benefícios trazidos pelo EGP, como a transferência efetiva de conhecimento, por exemplo, a tarefa de implantá-lo com sucesso não é trivial, conforme afirmam Hobbs e Aubry (2007) vale salientar que à medida que vários escritórios estavam sendo implantados, muitos também estavam sendo fechados, pois não conseguiam demonstrar valor para a instituição.

Diante disso os FCS e fatores restritivos devem ser considerados, pois aumentam a probabilidade de sucesso dessa empreitada.

Para muitas organizações a “venda” do conceito de PMO pode ser difícil, tanto para os clientes internos quanto os externos. No caso de organizações que prestam serviços profissionais, mostrar o valor do PMO para o cliente pode ser mostrar um desafio quando o cliente deseja que sua própria equipe de gerenciamento de projetos ou programas gerencie, integre ou acompanhe os projetos, ou quando o cliente acredita que esse serviço deva ser prestado gratuitamente. A situação é ainda mais frustrante quando a alta direção ou os funcionários internos da organização não se convencem de que haja valor em adotar os serviços oferecidos pelos PMOs, não os veem como recursos importantes a serem utilizados para acompanhar os projetos e acreditam que o investimento não compensa. (BARCAUI, 2012, p.33)

O autor deixa claro que em muitas organizações existe uma dificuldade para o EGP demonstrar seu valor, sejam os clientes internos ou externos. Vale a pena atentar que há clientes que querem a prestação dos serviços do EGP de forma gratuita. Além disso, o autor ainda alerta para a questão da frustração que se pode observar quando não há cooperação dos funcionários internos e tão pouco da alta direção.

Diante do relato, os FCS são extremamente necessários para reduzir os riscos de que uma implantação de EGP seja mal-sucedida.

[...] Porém, se a organização vem sofrendo penalizações por conta de suas entregas dos projetos, a empresa estará muito mais motivada a investir recursos em um escritório (Reis, 2011). Abe & Carvalho (2005) ainda afirma que a escolha do tipo de Escritório de Projetos que esteja mais alinhado com a organização é de suma importância. Quelhas & Bacai (2004) afirmam que a implantação de um Escritório de Projetos deve ser realizada de forma progressiva, mas também ser considerada e conduzida como um projeto.

---

As atribuições de escritório podem ser atualizadas na medida em que se verifique que a maturidade da empresa em projetos esteja crescendo. Todas as decisões sobre o modelo, porte e atribuições do escritório de projetos devem levar em consideração os fatores críticos de sucesso. (CUNHA et al., 2017, p.7)

Pode-se dizer que os FCS, atuam em conjunto com as outras características que devem ser consideradas na implantação do EGP. O autor deixa claro ainda que a implantação deve ocorrer de forma progressiva para que seja minimizado o máximo possível, o impacto dessa implantação. Vale a pena ressaltar que todo esse processo pode ainda ser conduzido em forma de um projeto.

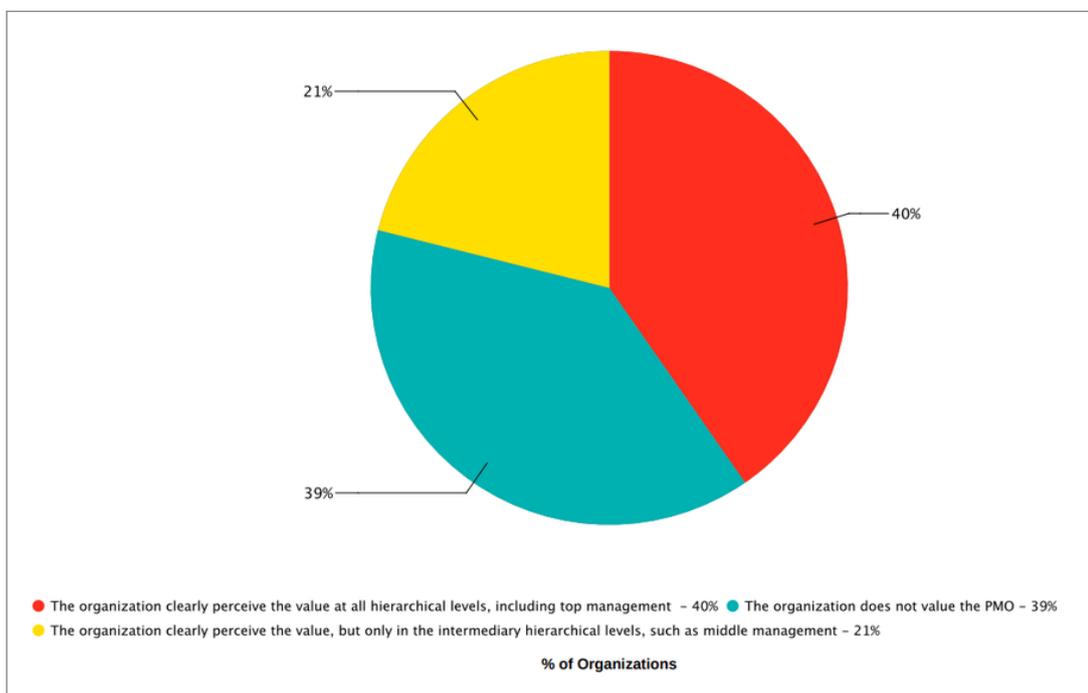
Analisando o setor público, é necessário que a cultura do desenvolvimento do escritório de projetos seja presente e concreta, para que seja possível eliminar atrasos causados pela insuficiência de padronização e de sua estruturação, sendo importante salientar também que para o que processo seja eficaz, a contratação e treinamento de mão de obra qualificada são um dos fatores críticos de sucesso, para que todo o restante do processo seja conduzido com capacidade e conhecimento, chegando ao êxito. (CUNHA et al., 2017, p.11)

Conforme citado acima e afirmado por Cunha et al. (2017, p.11) "é necessário que a cultura do desenvolvimento do escritório de projetos seja presente e concreta" e os FCS são decisivos na implantação do EGP permitindo que esta ocorra com sucesso, trata-se inegavelmente de um grande benefício para toda a organização. Seria um erro, porém, não considerar que este desafio perpassa por uma "venda" do conceito de EGP para os clientes interno e externos e essa negociação é que pode se tornar um tanto quanto complicada. Sendo assim direcionar o foco do EGP para as atividades que melhoram os resultados do negócio, transformar a implementação em um projeto e realizá-la de forma progressiva, são estratégias para melhorar as chances de aceitação da iniciativa diante dos clientes sejam internos ou externos.

Neste contexto, fica claro que contratação de mão de obra qualificada também é um fator que deve ser levado em consideração para o sucesso da disseminação da cultura de EGP nas instituições. O mais preocupante, contudo, é constatar que muitas tentativas de implantação deixam de considerar as recomendações existentes na literatura e não é exagero afirmar que muito provavelmente essas iniciativas sem embasamento teórico acabam por se tornar mais uma estatística, mais um dos exemplos de tentativas relatadas na pesquisa de Hobbs e Aubry (2007, p.84) "Metade das organizações são críticas para o PMO, pois ou decidem não implementá-los ou desistem dos que já possuem".

De fato, as organizações encontram dificuldades para compreender a importância do EGP bem como perceberem o valor nessa implantação. Tendo em vista que os custos dela são consideráveis e no primeiro momento não há garantias sobre o investimento, conforme estudo realizado pela PMSurvey (2014) mostrado na Figura 7, afirma que somente 40% dos níveis hierárquicos mais altos, incluindo os gerentes reconhecem o valor do EGP, 21% dos níveis hierárquicos intermediários reconhecem o valor do EGP e que 39% das organizações não percebem esse valor.

Figura 7 – Percepção de valor do EGP



Fonte: PMSurvey (2014)

Por esse motivo essa pesquisa se justifica e é através da identificação dos FCS no processo de implantação de um EGP que se pretende minimizar os impactos na organização, permitindo com isso que os benefícios possam ser enxergados e o bem estar organizacional seja proporcionado.

[...]Por outro lado a existência de muitos PMOs está sendo questionada. Outras questões da pesquisa confirmam que problemas com valores monetários e a contribuição ou falta de contribuição para projeto e o desempenho do programa são chaves para perceber o desempenho e no final a legitimidade do PMO. PMOs com baixo desempenho são também vistos como gastos e contribuem pouco para projeto e desempenho do programa, enquanto que PMOs de altamente valorizados são vistos como gerando contribuições significativas para o desempenho. A capacidade de mostrar contribuição para o desempenho a um custo razoável é fundamental.(HOBBS; AUBRY, 2007, p.84)

Sendo assim, apesar de algumas vezes serem questionados pelas organizações, muitas das vezes pelos custos envolvidos em sua implantação e manutenção, cabe ao EGP conseguir demonstrar que contribui para o desempenho organizacional e com isso conseguir transpor esses questionamentos. A adoção dos FCS que podem também ser chamados de facilitadores em conjunto com ações que venham evitar os fatores restritivos contribuem com a implantação e desenvolvimento desta unidade organizacional.

Quadro 3 – Fatores de Sucesso do EGP

<b>Fatores de Sucesso de EGP</b>	<b>Autor(es)</b>
Fácil acesso da equipe aos recursos do EGP	Desta et al. (2006)
Cultura organizacional favorável ao EGP	
Processo claro para gerenciar projetos e coletar conhecimentos adquiridos	
Garantir o suporte da alta gerência	
Cobrir as verdadeiras necessidades da organização	
Ter pessoal EGP orientado a serviços, mas evite tê-los como secretários dos projetos	
Permitir que os serviços EGP sejam gratuitos para projetos	
Projetar o EGP com base em seus objetivos e necessidades	Andersen et al. (2007)
Permitir tempo para a progressão do EGP	
Criar alguma distância e independência dos projetos, para que o EGP seja uma ferramenta de suporte e não um recurso	
Equipe do EGP com gerentes de projetos sêniores	
Não desenvolver o EGP em uma unidade de controle burocrático	
Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos	
Se possível, encontrar um patrocinador para apoiar ou executar o processo de implementação do EGP	
Redução de desvios de custo	
Redução de atrasos	
Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais	
Melhoria no atendimento das especificações técnicas	
Maior satisfação do cliente	
Eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos	Alves et al. (2013)
Eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)	
Eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento centralizados de informações do projeto)	
Eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos	
Eficiência em fornecer treinamento (gerenciamento de projetos, software)	
Eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP	
Satisfação das partes interessadas na implementação do EGP	
Aumento do número de projetos concluídos	
Maior alcance dos objetivos de negócios da organização em um determinado período	
Melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos	

Fonte: Pinto, Mello e Spiegel (2019)

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para realização deste trabalho. A Seção 3.1 traz os critérios metodológicos da pesquisa. A Seção 3.2 estão expostas as fases da pesquisa que é parte fundamental para realização e desenvolvimento do estudo. Dessa forma, discorre sobre os procedimentos de coleta de dados, bem como os instrumentos utilizados nesta fase.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Conforme Demo (2000) é possível afirmar que pesquisa científica é tanto o procedimento de fabricação de conhecimento, como o processo de aprendizagem, simplesmente pelo fato de ser parte integrante de todo o processo reconstrutivo de conhecimento.

É importante ressaltar que para Prodanov e Freitas (2013) muitas vezes é a má compreensão da natureza e finalidade da pesquisa científica que tem levado os estudantes a erros com relação às referências e aos recorrentes deslizes em seus trabalhos, tornando-os simples compilações ou cópia de informações desordenadas, ou opiniões variadas de um determinado assunto.

Como afirmado por Fonseca (2012), pode-se dizer que a pesquisa científica é uma forma de adquirir conhecimentos sobre um determinado assunto, através do uso de um método científico. Neste contexto, fica claro que pesquisar é procurar uma maneira de solucionar dúvida ou problema, que pode levar a novas descobertas sobre um fato observado.

O mais preocupante, contudo, é constatar que, por vezes, o termo pesquisa é usado indiscriminadamente, tornando-o confuso, pois uma simples indagação ou coleta de dados poderia ser considerado pesquisa, o que de fato não deve acontecer, uma vez que a pesquisa, como atividade científica, possui um caminho ou rota que vai desde a formulação do problema até apresentação dos resultados e considerações, sendo necessária orientação e direcionamento dos procedimentos técnicos.

Dessa maneira, a pesquisa deverá buscar meios para se guiar a fim de evitar que os percalços que são previstos no seu percurso se tornem ainda mais desafiadores. Com base nisso, é importante fazer uso de uma metodologia adequada que visa inserir, no pesquisador, as habilidades fundamentais para direcionar o processo de investigação, tomada de decisão, que

o levará aos objetivos almejados.

É interessante, assim, observar que, para Gil (2008), o critério metodológico da pesquisa é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento, sendo que para o conhecimento poder ser considerado científico é importante identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam sua verificação. Portanto, essa possibilidade de verificação é a característica que torna o conhecimento científico diferente dos demais.

O Quadro 4 - demonstra os critérios metodológicos utilizados na pesquisa.

Quadro 4 – Metodologia da Pesquisa

<b>Metodologia</b>	<b>Classificação</b>
Método Científico	Indutivo
Natureza da Pesquisa	Aplicada
Objetivos	Exploratória e Descritiva
	Revisão ad-hoc
Procedimentos técnicos	Questionário (Survey)
	Entrevistas
Abordagem da pesquisa	Quantitativa e qualitativa

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Prodanov e Freitas (2013), no tocante a natureza, a pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada: "A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais." (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51). Devido aos fins práticos da pesquisa sobre EGP na Rede Federal a pesquisa é de natureza aplicada.

Para Gil (2008) pesquisas exploratórias tem finalidade em desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Dentre os tipos de pesquisa, é o que apresenta maior flexibilidade em seu planejamento, possibilitando ao pesquisador maior familiaridade e intimidade com o problema em que se busca solução, proporcionando, assim, uma visão geral sobre o tema em questão. Geralmente, faz-se uso de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso, como procedimentos de coleta de dados.

Segundo Prodanov e Freitas (2013) , a pesquisa descritiva é a busca por descrever características de uma determinada população ou fenômeno, sem que haja interferência do pesquisador nos fatos observados. Trata-se inegavelmente de um meio de coleta onde o pesquisador não manipula os fatos observados evitando que esses possuam algum tipo de viés ideológico. Seria um erro, então não considerar o fato de que os dados precisam ser coletados e registrados

ordenadamente para o seu estudo. Qualquer mudança de ordem na coleta dos registros pode gerar distorções com a realidade estudada.

A pesquisa visa o atendimento dos objetivos de maneira satisfatória. Para tanto, buscou-se apoio nas pesquisas exploratórias, buscando um maior entendimento sobre o tema, trazendo para o centro da discussão a implantação de EGPs nas instituições da Rede Federal. Também, recorreu-se à pesquisa descritiva, visto que esta se baseia na observação dos fatos sem que haja a interferência do pesquisador, possibilitando com isso a identificação do fenômeno, bem como suas principais características e ainda evitando tendências filosóficas do pesquisador.

No que tange o método científico a pesquisa faz uso do método indutivo, pois partindo de algo particular busca-se entendimento de algo mais amplo e genérico.

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.86)

Pode-se dizer que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) a forma de abordagem pode ser qualitativa, que necessita de uma maior interação entre o ambiente e o pesquisador, buscando com isso retratar o maior número possível de elementos observados no ambiente em que se dá o estudo. Neste contexto, também é necessário comentar sobre a forma de abordagem quantitativa, que fazendo uso de técnicas estatísticas, deve quantificar opiniões e informações classificando-as para posterior análise.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), pode-se dizer que a pesquisa bibliográfica é um apinhado geral sobre os principais trabalhos já realizados. Neste contexto, fica claro que há de se buscar uma certa classificação quanto ao tema e destacar a devida importância desses trabalhos, pois estes devem ser capazes de fornecer os dados mais atuais e mais relevantes, fazendo com isso o pesquisador aumente seu embasamento teórico e reforce o seu arcabouço de conhecimentos prévios acerca do tema em questão.

Ainda, de acordo com os autores, os principais tipos de documentos são:

a) Fontes Primárias - dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc.

b) Fontes Secundárias - imprensa em geral e obras literárias.

Para realização desta pesquisa, utilizaram-se as fontes primárias, visto que buscou-se um entendimento por meio de dados que ainda não haviam sido estudados e também em fontes secundárias, devido à pesquisa ad hoc, em que se obteve coleta de informações bibliográficas pautadas no objeto de estudo da pesquisa.

Para o procedimento de coleta de dados, o método a ser utilizado foi o levantamento do tipo (*survey*), que, para Gil (2008), consiste basicamente em coletar diretamente a opinião de pessoas de um ambiente cuja comportamento deseja-se conhecer. Após a coleta dos dados, estes devem ser tratados e analisados quantitativamente para que assim seja possível obter as conclusões correspondentes.

O autor afirma ainda que a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, a fim de que lhe sejam transmitidas informações relevantes à investigação.

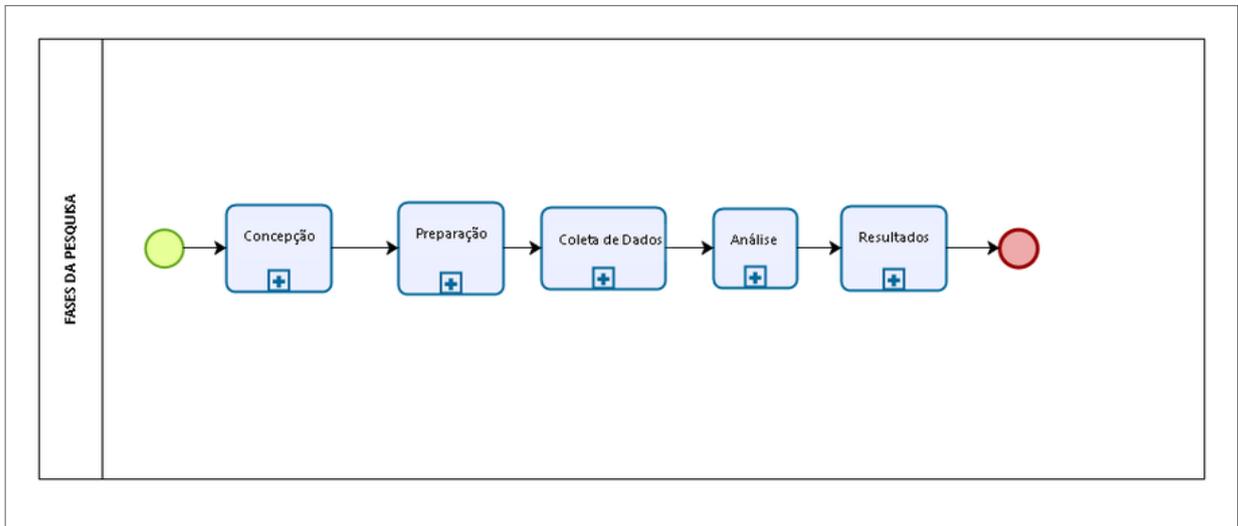
Neste sentido, evidencia-se que há uma interação social, uma forma de diálogo em que um indivíduo está interessado na coleta dos dados e o outro é o detentor dessa informação. É uma técnica bastante utilizada possibilitando ao pesquisador obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social. Além disso, também possibilita a coleta de dados referentes a uma maior profundidade do comportamento humano e que os dados coletados podem ser classificados e quantificados.

### 3.2 FASES DA PESQUISA

No que se refere às fases da pesquisa, conforme afirma Martins (2002), devem ser organizadas de forma sequencial e uma relação de antecedência e precedência em cada uma de suas etapas, buscando, dessa maneira, facilitar o entendimento, indicando as principais preocupações e ações do pesquisador durante o processo de pesquisa.

Esta dissertação buscou inspiração no trabalho realizado por Reis Neto (2017) que utilizando-se de fases de pesquisa e uma organização como a preconizada por Martins (2002) resultou nas seguintes fases: concepção, preparação, coleta de dados, análise e resultados conforme Figura 8.

Figura 8 – Fases da Pesquisa

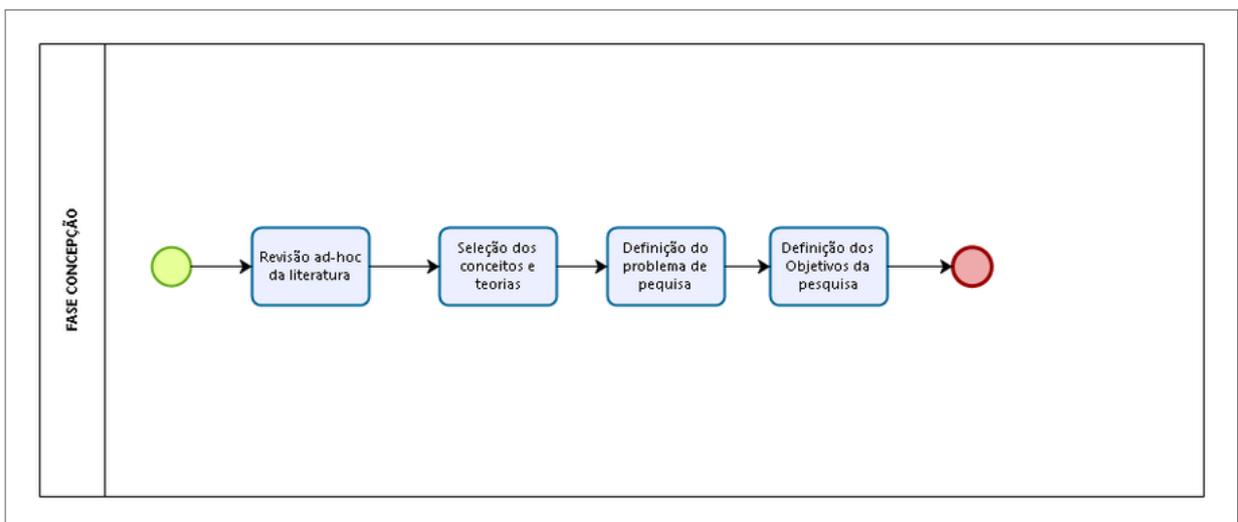


Fonte: REIS NETO (2017)

### 3.2.1 Concepção

Esta fase encontra-se dividida em quatro atividades: a revisão ad-hoc da literatura, a seleção dos conceitos e teorias, a definição do problema de pesquisa e, finalmente, a definição dos objetivos da pesquisa, detalhada conforme Figura 9 .

Figura 9 – Fase de Concepção



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Neste trabalho, primeiramente, realizou-se uma revisão *ad hoc* da literatura para buscar maior familiaridade com os escritórios de projetos, suas peculiaridades e benefícios nas organizações, bem como os FCS na implantação desses. A busca se deu através dos portais Google

---

Acadêmico, no *Scopus*, *Web of Science*, *IEEE xplora*.

Foram consultados os mais diversos tipos de artefatos científicos tais como: dissertações, teses, livros e artigos. Uma vez procedida a revisão da literatura entendeu-se um pouco mais sobre o tema e pode-se identificar uma oportunidade em pesquisar sobre os EGPs dentro do contexto da Rede Federal, visto que essas instituições merecem ter estudos direcionados a elas. Destarte, o problema de pesquisa fora definido chegando-se também à delimitação do tema.

Para Gil (2008), o problema de pesquisa é qualquer questão não resolvida e que pode ser objeto de discussão em qualquer domínio de conhecimento. Esse o passo inicial para toda e qualquer pesquisa científica. Segundo Prodanov e Freitas (2013) o problema é a mola propulsora do trabalho, pois requer sua investigação e discussão a fim de que possa ser solucionado.

Para que uma questão seja considerada um problema de pesquisa algumas questões devem ser ponderadas:

- Relevância do problema: Que novos conhecimentos essa questão pode trazer para à área?
- Oportunidade de pesquisa: Quais serão os ganhos obtidos com determinada questão, pessoais, profissionais, intelectuais ou financeiros?

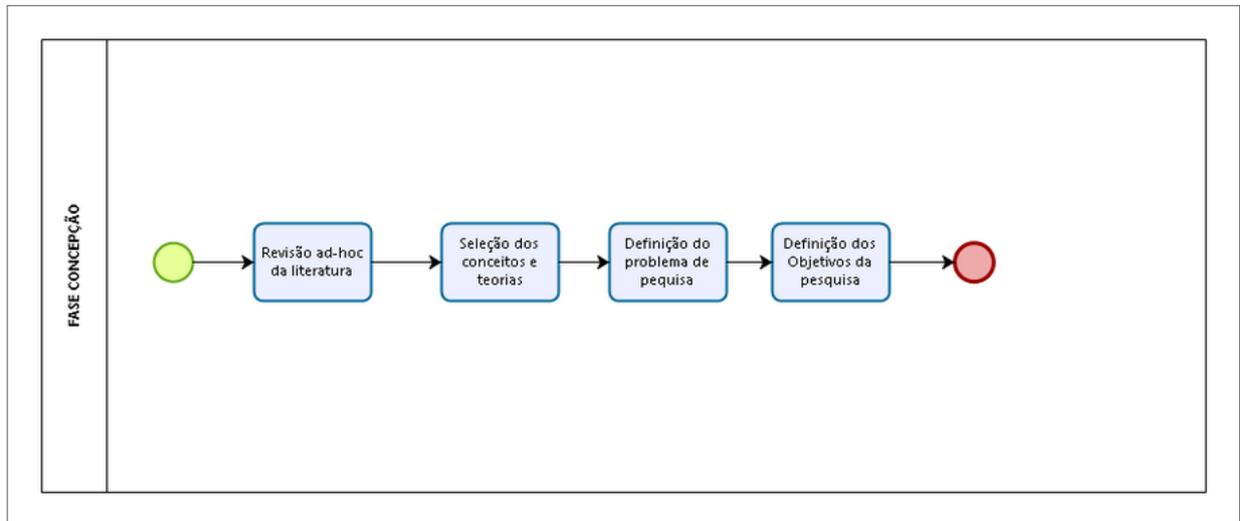
Uma vez que o problema de pesquisa foi definido, procede-se então, com a busca por sua solução, deve-se, por conseguinte, definir os objetivos gerais e específicos, que, para Prodanov e Freitas (2013) são os desdobramentos da pergunta básica de estudo, e devem ser declarações claras e explícitas daquilo que se busca alcançar com a realização da pesquisa. É, nesse contexto, que identificar os FCS na implantação dos EGPs na Rede Federal torna-se o objetivo geral dessa pesquisa.

### **3.2.2 Preparação**

Esta fase encontra-se dividida em cinco atividades: a definição das questões de pesquisa, caracterização da população, elaboração do questionário, pré-teste da aplicação do questionário e, finalmente, a elaboração do roteiro de entrevista, detalhada conforme Figura 10.

Uma vez que os conhecimentos e a compreensão das teorias foram alcançados na fase anterior e já se tem um certo embasamento quanto ao tema em questão, o próximo passo

Figura 10 – Fase de Preparação



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

é a elaboração das questões de pesquisa, que para Gil (2008) tem-se a intenção de trazer visibilidade aos EGPs das instituições da Rede Federal, através da identificação dos FCS na implantação desses EGPs institucionais, bem como a elaboração de estratégias para o atendimento desses FCS, proporcionando assim ambiente saudável para implantação de EGP em quaisquer outras instituições que busquem iniciativas semelhantes. Posteriormente define-se quem serão os sujeitos que farão parte do objeto do estudo.

Essa pesquisa buscou incluir todas as reitorias das instituições que compõem a Rede Federal. Para tanto, tendo em vista a classificação da pesquisa no tocante aos objetivos o instrumento de coleta mais comum é o questionário.

Para Lakatos e Marconi (2003) devem ser consideradas normas precisas quanto à elaboração do questionário visando o aumento de sua eficácia e validade. É mister aduzir que tipos, ordem, grupos de perguntas e sua formulação contribuem para maior compreensão e clareza dos objetivos desse instrumento. Há ainda que considerar que as questões devem estar alinhadas com os objetivos geral e específicos.

O tempo para preenchimento deste deve ser limitado, a fim de que não cause ao respondente fadiga e desinteresse. No entanto, não pode ser demasiadamente curto impossibilitando que as informações necessárias à pesquisa sejam prejudicadas ou impossibilitadas de serem recolhidas. Deve-se, ainda, identificar a entidade ou organização que patrocina a pesquisa e, por fim, também é válido sopesar a codificação das questões, de modo que essas facilitem sua posterior tabulação.

Considerando as recomendações acerca da elaboração dos questionários, procedeu-se com sua elaboração, de forma que as instituições que já possuem os EGPs implantados pudessem ser identificadas, bem como aquelas que ainda não haviam logrado êxito em sua implantação, e ainda as que não haviam sequer pensado sobre o tema.

Antes de o questionário final ser enviado aos colaboradores, é recomendada a aplicação de seu pré-teste, pois pode haver certos erros ortográficos, semânticos e estruturais que podem vir a dificultar o entendimento dos respondentes. Esse pré-teste deve ser realizado em uma pequena amostra de respondentes e possibilita a resolução prévia de potenciais problemas.

Para Lakatos e Marconi (2003), uma vez redigido, faz-se necessário um teste naquele questionário, antes deste ser utilizado definitivamente, aplicando alguns exemplares em população previamente escolhida. Esse teste busca falhas e problemas na elaboração do questionário e ainda trazem, ao instrumento, três importantes elementos:

- Fidedignidade - Qualquer um que aplicar conseguirá obter os mesmos resultados
- Validade - Os dados recolhidos são os necessários à pesquisa.
- Operatividade - Vocabulário está claro e acessível a todos os que participaram da pesquisa

Por fim o pré-teste permite uma estimativa sobre os futuros resultados, podendo ainda indicar mudança de hipótese e alteração de variáveis. Trazendo para a pesquisa maior confiança e exatidão.

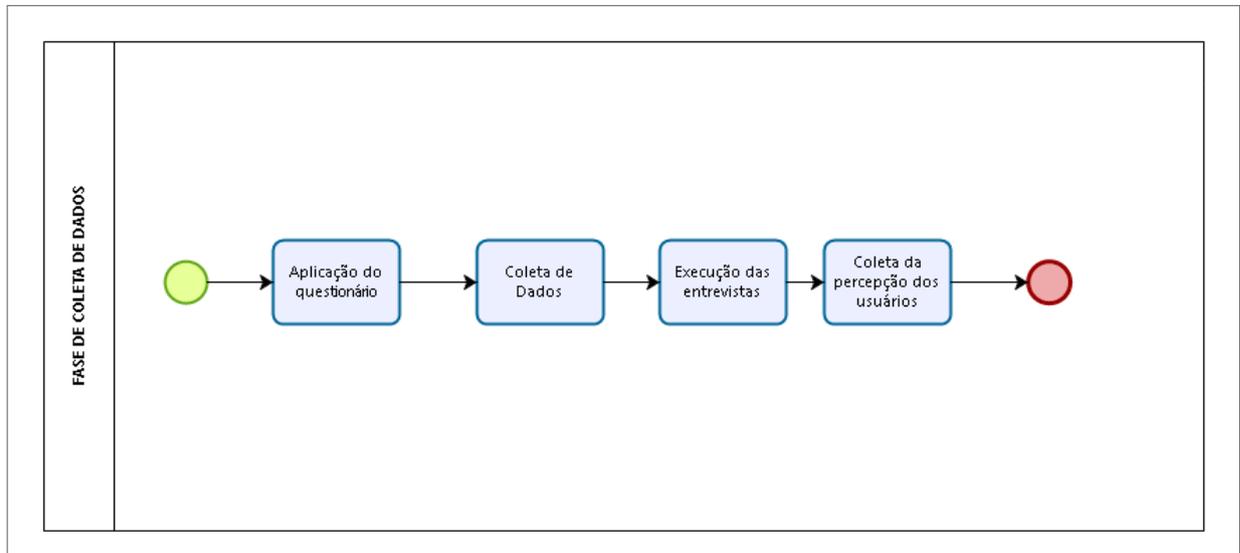
### 3.2.3 Coleta de Dados

Esta fase encontra-se dividida em quatro atividades: aplicação do questionário, coleta de dados, execução das entrevistas e, finalmente, coleta da percepção dos usuários, conforme Figura 11.

Para Gil (2008), levantamento (*survey*) é um método de pesquisa, que solicita, diretamente, de um grupo significativo de pessoas, informações a respeito do problema em que se busca maior conhecimento. Nessa conjuntura, nota-se que devido às dificuldades operacionais, não se busca pesquisar em todos os integrantes da população estudada.

Escolhe-se uma amostra significativa daquele universo que se busca compreender e, uma vez que as informações foram coletadas, elas passam por uma análise quantitativa, obtendo, desse modo, as conclusões que serão projetadas para a totalidade do universo pesquisado.

Figura 11 – Fase de Coleta de Dados



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

A pesquisa do tipo levantamento é utilizada para obter informações das pessoas que se deseja compreender a opinião acerca de determinado tema. Esse método de pesquisa é mais econômico e rápido, possibilitando ainda que se possa tratar pessoas oriundas de regiões geograficamente distintas.

Além dos fatos anteriormente relatados, ainda possibilita o conhecimento direto da realidade que se procura descobrir, pois, à medida que as pessoas respondem são obtidas suas crenças, comportamentos e opiniões, evitando com isso a interpretação subjetiva do pesquisador, sendo, portanto, um dos instrumentos escolhidos para realização dessa pesquisa.

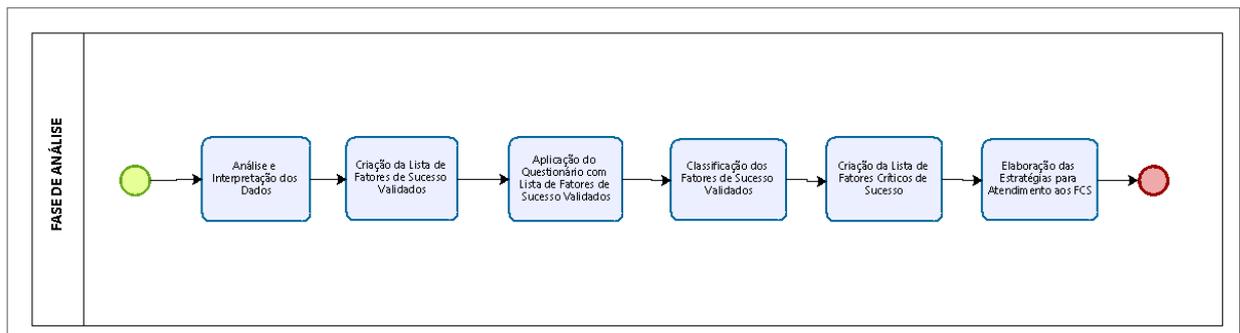
Uma vez que os EGPs institucionais foram devidamente identificados, procedeu-se com as entrevistas desses escritórios de modo que suas percepções acerca dos FCS na implantação do seu EGP pudessem ser identificados. Para tanto, utilizou-se uma entrevista semi estruturada com os integrantes dos EGPs institucionais, para que suas percepções pudessem ser coletadas e posteriormente analisadas.

De acordo com Gil (2008) as entrevistas são uma técnica de coleta de dados muito utilizada nas ciências sociais, sendo bastante utilizada por psicólogos, sociólogos, pedagogos e assistentes sociais. Nesse sentido, fica claro que não é uma técnica voltada apenas para coleta de dados, mas também um método com objetivos voltados para diagnóstico e orientação. A entrevista é uma forma de interação social que busca obtenção dos dados que concernem a determinada investigação em andamento, sendo, portanto, uma técnica de grande valia para a presente pesquisa.

### 3.2.4 Análise

Esta fase encontra-se dividida em seis atividades: Análise e Interpretação dos Dados, Criação da Lista de Fatores de Sucesso Validados, Aplicação de Questionário com Lista de Fatores de Sucesso Validados, Classificação dos Fatores de Sucesso Validados, Criação da Lista de FCS, e, por arremate, Elaboração das Estratégias para Atendimento aos FCS, conforme Figura 12.

Figura 12 – Fase de Análise



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Para Prodanov e Freitas (2013), análise e interpretação dos dados é fase da pesquisa, analítica e descritiva, que prevê a interpretação dos dados tabulados, os quais foram organizados na etapa anterior. Assim, reveste-se de particular importância que a análise deve ser feita a fim de atender os objetivos da pesquisa, no intuito de comparar e confrontar os dados e provas com a intenção de confirmar ou rejeitar hipóteses ou pressupostos da pesquisa, sendo necessário ainda agrupar e sintetizar os dados, para que estes sejam ordenados de forma lógica e possam dar as respostas desejadas de forma clara e objetiva.

Essa etapa ainda antevê que os dados sejam tabulados, momento em que esses dados são colocados em tabelas e gráficos facilitando assim o entendimento e sua compreensão. Esses dados também devem ser categorizados possibilitando com isso sua descrição, necessitando que o pesquisador ultrapasse essa mera descrição acrescentando algo ao questionamento existente sobre o assunto estudado.

Quando os dados sejam analisados e interpretados, prossegue-se com a criação de uma lista de Fatores de Sucesso Validados pelos coordenadores dos EGPs institucionais, tendo, de tal modo, uma Lista de Fatores de Sucesso Validados (FSV) consolidada que deverá ser submetidos para a apreciação de pesquisadores que atuam na área de GP.

De posse da lista de FSV consolidada, o questionário deverá ser endereçado a um grupo de pesquisadores para que esses possam classificá-las, tendo em vista que esse questionário

---

fará uso do escalonamento de *Likert* de cinco pontos, onde os respondentes podem indicar o nível de importância sobre determinado FS. As cinco alternativas ficaram definidas como:

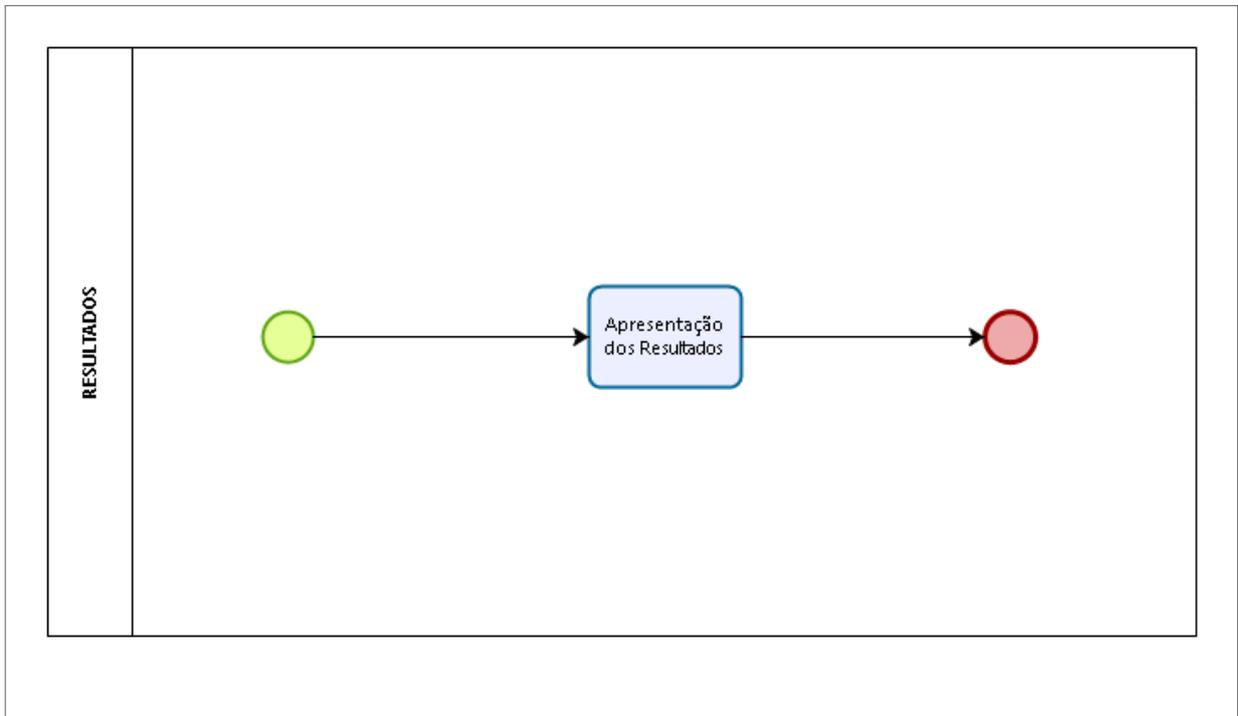
- 1) Nada Importante
- 2) Pouco Importante
- 3) Neutro
- 4) Importante
- 5) Muito Importante

Partindo disso, poderá, finalmente, identificar quais são os FCS na implantação de EGPs no contexto da Rede Federal, visto que essa escala busca exatamente que a intensidade na percepção dos respondentes seja capturada.

### **3.2.5 Resultados**

Esta fase conta com uma atividade: Apresentação dos resultados, conforme Figura 13. Por fim, a apresentação dos resultados consolidados obtidos nesta pesquisa, no que se refere a um conjunto de FCS, os quais espera-se serem constatados comprovados, no decorrer da pesquisa, e, finalmente, o conjunto de estratégias que devem ser aplicadas para criar um ambiente saudável para que a implantação do EGP transcorra de maneira mais natural e adequada possível, visando, com isso, aumentar a probabilidade de sucesso na implantação do EGP institucional.

Figura 13 – Resultados



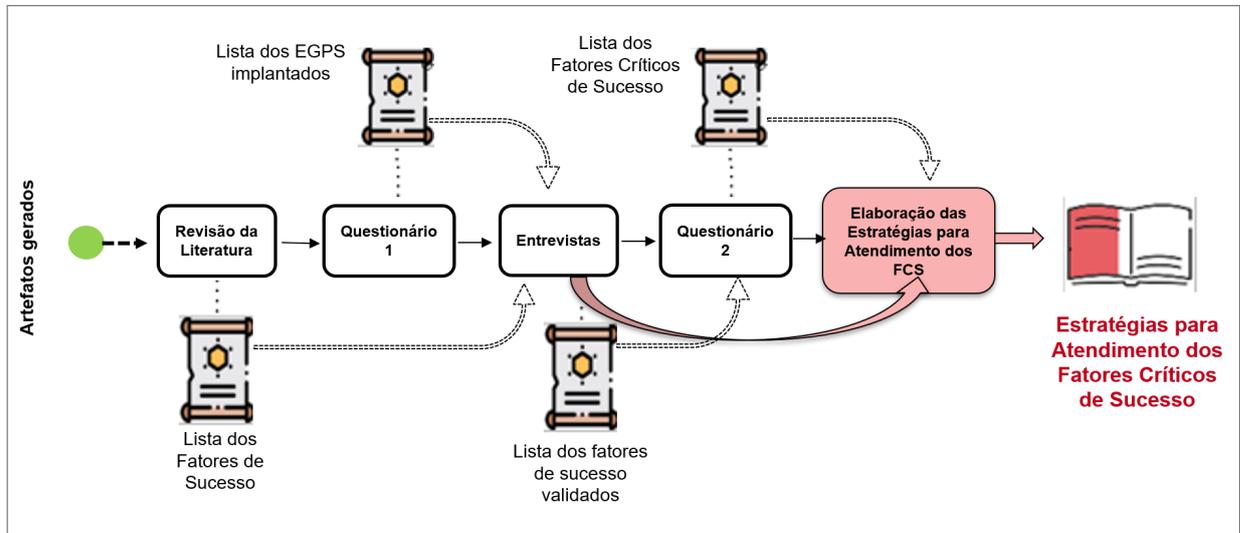
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

### 3.2.6 Artefatos Gerados pela Pesquisa

Com o avanço das etapas da pesquisa, alguns artefatos foram sendo gerados. Estes foram sendo utilizados nas etapas posteriores, possibilitando com isso, que se pudesse chegar a lista de FCS. Bem como, a um conjunto de estratégias para atendimento dos FCS encontrados.

Os artefatos e as etapas que geraram os mesmos estão descritas na Figura 14 abaixo:

Figura 14 – Artefatos Gerados



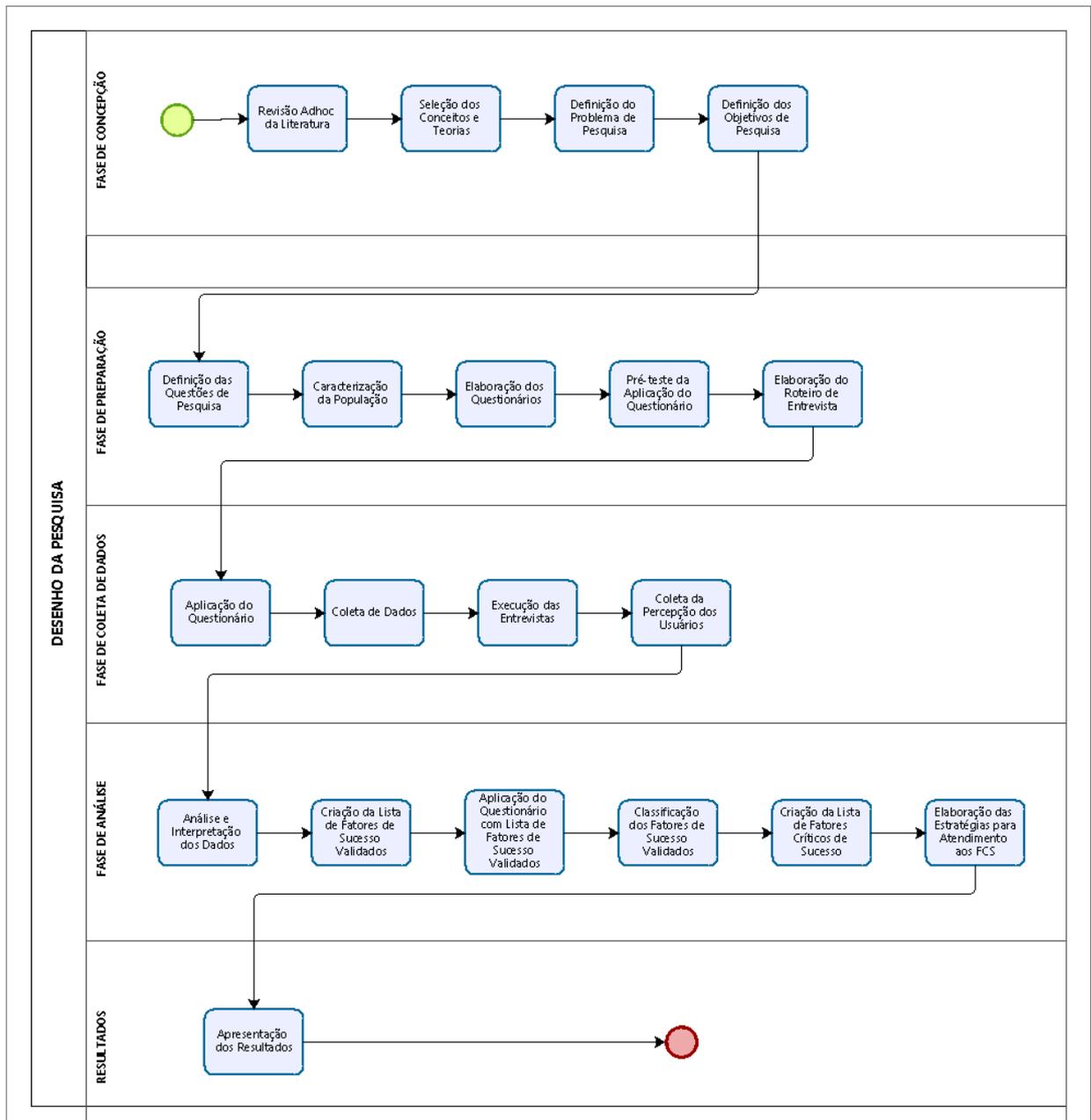
Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

### 3.2.7 Desenho da Pesquisa

Para Prodanov e Freitas (2013), para pesquisar, faz-se necessário planejar, antever toda série de passos que devem ser dados para que a solução da questão pela qual se originou a pesquisa seja segura, ou seja, esses passos devem ser avaliados criteriosamente de modo a trazer solidez a pesquisa.

Conquistando-se o detalhamento das fases, tem-se então o desenho da pesquisa, que é o caminho percorrido pelo pesquisador para que seja possível apresentar uma solução viável ao problema mencionado, o desenho dessa pesquisa é o da Figura 15.

Figura 15 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta a coleta dos dados realizada com às instituições que compõe a Rede Federal a partir da análise das informações reunidas pelos procedimentos de coleta de dados. Na Seção 4.1 descreve-se os instrumentos de pesquisa utilizados nesta dissertação, há também uma breve explanação sobre o pré-teste e a aplicação do questionário que fora direcionado aos gestores das instituições alvo da pesquisa (Pro-reitores e Diretores de Tecnologia da Informação), e finalmente uma tabela resumindo os resultados obtidos nesta fase da pesquisa. A Seção 4.2 estão descritos brevemente os EGPs institucionais encontrados a partir da fase de coleta dos dados realizada através do questionário descrito na seção anterior. A Seção 4.3 descreve o procedimento de entrevistas realizadas com os coordenadores de cada EGP encontrado, com o intuito de coletar às percepções destes, bem como descrever partes do diálogo empreendido com os mesmos, ressaltando os pontos relevantes para os questionamentos direcionados a eles, por fim como resultado desta etapa uma tabela que contém a lista de fatores de sucessos validados (FSV) por estes coordenadores quando na implantação de EGPs institucionais. Na Seção 4.4 trata de um segundo questionário empreendido com pesquisadores da área de GP que tem objetivo de classificar os FSV encontrados, também descreve-se o pré-teste realizado no neste questionário para coletar possíveis erros e questões confusas. Tem-se então a aplicação desse questionário uma vez coletadas as sugestões no pré-teste, em seguida descreve-se a análise e os resultados obtidos dos itens deste questionário e ainda o devido grau de importância de cada FSV. Na Seção 4.5 visto que obteve-se a classificação dos FSV através dos cálculo do grau de importância, tem-se então a apresentação de uma tabela com os FCS já classificados pelos respondentes na Seção anterior, bem como uma tabela comparativa contendo as pesquisas relacionadas aos FCS encontrados. Na Seção 4.6 é apresentado a proposta de um conjunto de estratégias para atendimento dos FCS encontrados nesta pesquisa.

### 4.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O meio de investigação utilizado na coleta de dados deste trabalho, foram o questionário no formato eletrônico survey. Conforme Martins (2002) pode-se realizar um levantamento junto às fontes primárias, através de um questionário para uma grande quantidade de indivíduos cuja

realidade se deseja conhecer, correspondendo assim a um *survey*. Bem como, a utilização de entrevistas que seguiram um roteiro de questões preestabelecidas com o objetivo de coletar a percepção dos envolvidos na implantação de EGPs institucionais com relação aos fatores de sucesso coletados na pesquisa bibliográfica.

O questionário dessa pesquisa foi disponibilizado em meio eletrônico, através do *google forms*, tendo em vista que as instituições que esta pesquisa visa alcançar estão geograficamente espalhadas por todo o país. Direcionou-se então o instrumento de coleta para os diretores das diretorias sistêmicas de tecnologia da informação, pro-reitores de administração e pro-reitores de pesquisa e inovação das instituições que compõem a Rede Federal.

#### 4.1.1 Pré-Teste do Questionário

Para a realização do pré-teste desse questionário, uma consulta foi aplicada a um grupo de profissionais de tecnologia da informação pertencentes ao quadro funcional da Rede Federal. Esse grupo era composto de 5 técnicos em tecnologia da informação e 1 analista em tecnologia da informação, visando a obtenção das respostas por partes desses profissionais bem como dos comentários e possíveis questionamentos acerca do instrumento de pesquisa.

Aos questionados foram solicitadas informações no tocante a clareza do instrumento de pesquisa, quantidade de perguntas, coerência com o tema, tempo de resposta, dificuldades enfrentadas nos questionamentos e sugestões de melhorias.

O questionário ficou disponível para avaliação entre os dias 20 de abril e 03 de maio de 2020. Dessa forma, procedeu-se com as correções indicadas e o envio do citado instrumento de coleta de dados.

#### 4.1.2 Questionário Direcionado aos Gestores da Rede Federal

No intuito de investigar o atual cenário das instituições da Rede Federal que já possuíam em suas estruturas organizacionais, os EGPs, foi elaborado um questionário, conforme apresentado no **Apêndice A**. Encaminhando-se o mesmo entre os dias 05 de maio de 2020 e 26 de maio de 2020, aos gestores das instituições da Rede Federal. Sendo esses gestores, diretores das diretorias sistêmicas de tecnologia da informação, pro-reitores de administração e pro-reitores de pesquisa e inovação.

A Rede Federal conta com 42 (quarenta e duas) instituições, como seriam 3 setores os

público-alvo dos questionários, chega-se a 126 questionários enviados. Neste período, foram enviados *e-mails* semanais as citadas pro-reitorias e diretorias sistêmicas com o intuito de estimular a participação desses gestores na pesquisa. Foram obtidos 15 (quinze) questionários respondidos, o que corresponde a 11,09% do total de questionários encaminhados.

Diante de tão baixa adesão, decidiu-se adotar uma abordagem diferente. Preferiu-se proceder com o mesmo questionário, porém, fazendo uso da ferramenta do governo federal Fala.BR<sup>1</sup>, instrumento desenvolvido pela Controladoria Geral da União (CGU). A grande vantagem no uso dessa ferramenta é que fica determinado, pela própria CGU, um prazo de 15 (quinze) dias úteis para atendimento dos questionamentos direcionados à Instituição.

Sendo assim no dia 31 de julho de 2020, foi realizado o questionamento acerca da existência de escritório de gerenciamento de projetos nas instituições alvo dessa pesquisa, obtendo-se o restante das respostas necessárias. A Tabela 1 contém os resultados obtidos nesta fase da pesquisa.

Tabela 1 – Situação dos EGPs institucionais

<b>Instituição</b>	<b>Possui EGP?</b>	<b>Há quanto tempo?</b>	<b>Quantos projetos o EGP coordena?</b>	<b>A instituição gostaria de implantar um EGP?</b>
Instituto Federal do Acre (IFAC)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal do Amapá (IFAP)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não
Instituto Federal do Amazonas (IFAM)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não soube responder
Instituto Federal do Pará (IFPA)	Sim	2019	1	
Instituto Federal de Rondônia (IFRO)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não soube responder

Continua

<sup>1</sup> <https://sistema.ouvidorias.gov.br/Login/Identificacao.aspx>

Cont. Tabela 1.

<b>Instituição</b>	<b>Possui EGP?</b>	<b>Há quanto tempo?</b>	<b>Quantos projetos o EGP coordenou?</b>	<b>A instituição gostaria de implantar um EGP?</b>
Instituto Federal de Roraima (IFRR)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal de Tocantins (IFTO)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não
Instituto Federal de Alagoas (IFAL)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não
Instituto Federal da Bahia (IFBA)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não soube responder
Instituto Federal Baiano (IF Baiano)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal do Ceará (IFCE)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal do Maranhão (IFMA)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não soube responder
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Informações divergentes
Instituto Federal de Pernambuco (IFPE)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não
Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não
Instituto Federal do Piauí (IFPI)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim

Continua

Cont. Tabela 1.

<b>Instituição</b>	<b>Possui EGP?</b>	<b>Há quanto tempo?</b>	<b>Quantos projetos o EGP coordenou?</b>	<b>A instituição gostaria de implantar um EGP?</b>
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Em processo de implantação
Instituto Federal de Sergipe (IFS)	Sim	2017	110	
Instituto Federal de Brasília (IFB)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Em processo de implantação
Instituto Federal de Goiás (IFG)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal Goiano (IF Goiano)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Informações divergentes
Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Informações divergentes
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Cefet-MG)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Em processo de implantação
Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não

Continua

Cont. Tabela 1.

<b>Instituição</b>	<b>Possui EGP?</b>	<b>Há quanto tempo?</b>	<b>Quantos projetos o EGP coordena?</b>	<b>A instituição gostaria de implantar um EGP?</b>
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet/RJ) – Campus Maracanã	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não
Colégio Pedro II (CPII)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não
Instituto Federal Fluminense (IFF)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não soube responder
Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não soube responder
Instituto Federal de São Paulo (IFSP)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não soube responder
Instituto Federal do Paraná (IFPR)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim

Continua

Cont. Tabela 1.

<b>Instituição</b>	<b>Possui EGP?</b>	<b>Há quanto tempo?</b>	<b>Quantos projetos o EGP coordena?</b>	<b>A instituição gostaria de implantar um EGP?</b>
Instituto Federal Farroupilha (IF Farroupilha)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não soube responder
Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)	Sim	2018	29	
Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não soube responder
Instituto Federal Catarinense (IFC)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Conforme observado foram 3 (três) os EGPs institucionais encontrados, devidamente formalizados, implantados ou em fase final de implantação e funcionando, possibilitando que a pesquisa seguisse para próxima fase.

Os escritórios encontrados serão brevemente descritos na Seção 4.2.

#### 4.2 ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP) NA REDE FEDERAL

Sabe-se que há diversas classificações e tipos de escritórios definidos na literatura, alguns inclusive foram descritos e referenciados nesta pesquisa.

De posse desse conhecimento e para efeitos de classificação dos EGPs que serão brevemente descritos aqui, adotar-se-á os critérios de classificação trazidos do livro do PMI (2017) tendo em vista ser uma publicação mundialmente reconhecida e amplamente utilizada. Sendo assim, os EGPs ficaram diferenciados por meio do nível de influência e de controle que exercem em suas instituições de origem.

#### **4.2.1 EGP do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS)**

Conforme IFRS (2018), o EGP do IFRS funciona como um articulador entre a instituição e outras organizações, sejam públicas ou privadas. Ele atua na busca por soluções inovadoras e no atendimento das necessidades da comunidade externa, sempre com o intuito de firmar parcerias para o aumento da cooperação tecnológica em pesquisa aplicada.

O EGP institucional procura sempre aproximar iniciativas com potencial de inovação tecnológica e social aos projetos, programas e políticas da instituição. Disponibiliza-se, para isso, recursos técnicos e humanos, almejando o desenvolvimento integrado e sustentável dos diferentes territórios onde se encontram localizados os diversos campi do IFRS.

Este EGP possui quatro áreas de atuação:

- Apoio para Projetos Cooperados - Suporte e acompanhamento para projetos de inovação tecnológica e social;
- Captação de Recursos para Eventos e Projetos - Suporte para elaboração de chamada pública e captação de recursos;
- Articulação e Fortalecimento dos Habitats de Inovação - Apoio para implantação e estruturação de incubadoras, espaços criativos e inovadores;
- Prestação de Serviços - Apoio na elaboração e estruturação de projetos que visem prestação de serviço utilizando fundação de apoio.

Esse EGP foi criado em 26 de junho de 2018, através do regimento interno da reitoria do IFRS. É por meio deste documento, que o Reitor institui o referido escritório, fazendo com que este passe a integrar o organograma da instituição, ligando-o diretamente ao gabinete do reitor. Ademais, define-se a finalidade do escritório. O regimento determina ainda que seja

nomeado pelo reitor, autoridade máxima da instituição, o chefe do Escritório de Projetos. O documento ainda descreve as atribuições desse chefe do EGP.

Em seu Art. 11. O regimento descreve as seguintes atribuições para o chefe do Escritório de Projetos:

- I – atuar como espaço articulador e indutor de interações institucionais e interinstitucionais no âmbito da ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento humano, econômico e sustentável dos territórios;
- II – sistematizar e divulgar informações sobre as iniciativas e projetos do IFRS, que estabeleçam relações, ou que possuem potencial de cooperação com organizações externas, para a criação de tecnologias voltadas ao desenvolvimento dos arranjos produtivos, ao avanço e melhoria de políticas nas diversas regiões e comunidades de atuação do IFRS;
- III – dar apoio para captação e prospecção de recursos e oportunidades no âmbito da ciência, tecnologia e inovação;
- IV – criar bases de conhecimento sobre competências e recursos disponíveis, no âmbito do IFRS, para projetos, prestação de serviços institucionais e parcerias voltadas à inovação tecnológica, social e pedagógica;
- V – atuar de modo articulado com as pró-reitorias do IFRS para acompanhamento e suporte aos projetos cooperados e prestação de serviços institucionais;
- VI – dar apoio à implantação, estruturação e articulação dos ambientes de inovação e empreendedorismo do IFRS.

O EGP do IFRS conta com uma sede própria, localizada no centro da cidade de Porto Alegre, que tem intuito de aproximar o escritório do complexo empresarial e industrial, facilitando com isso o acesso das organizações, possibilitando que mais parcerias sejam concretizadas. Dessa forma, trazem-se mais reconhecimento e tecnologia para o IFRS.

Este EGP pode ser classificado como de suporte, tendo em vista que presta apoio aos projetos institucionais por meio das parcerias realizadas com outras instituições sejam públicas ou privadas. Dessa maneira, sempre atua na busca por pesquisa e inovação e trazendo benefícios, conhecimento e recursos para o IFRS.

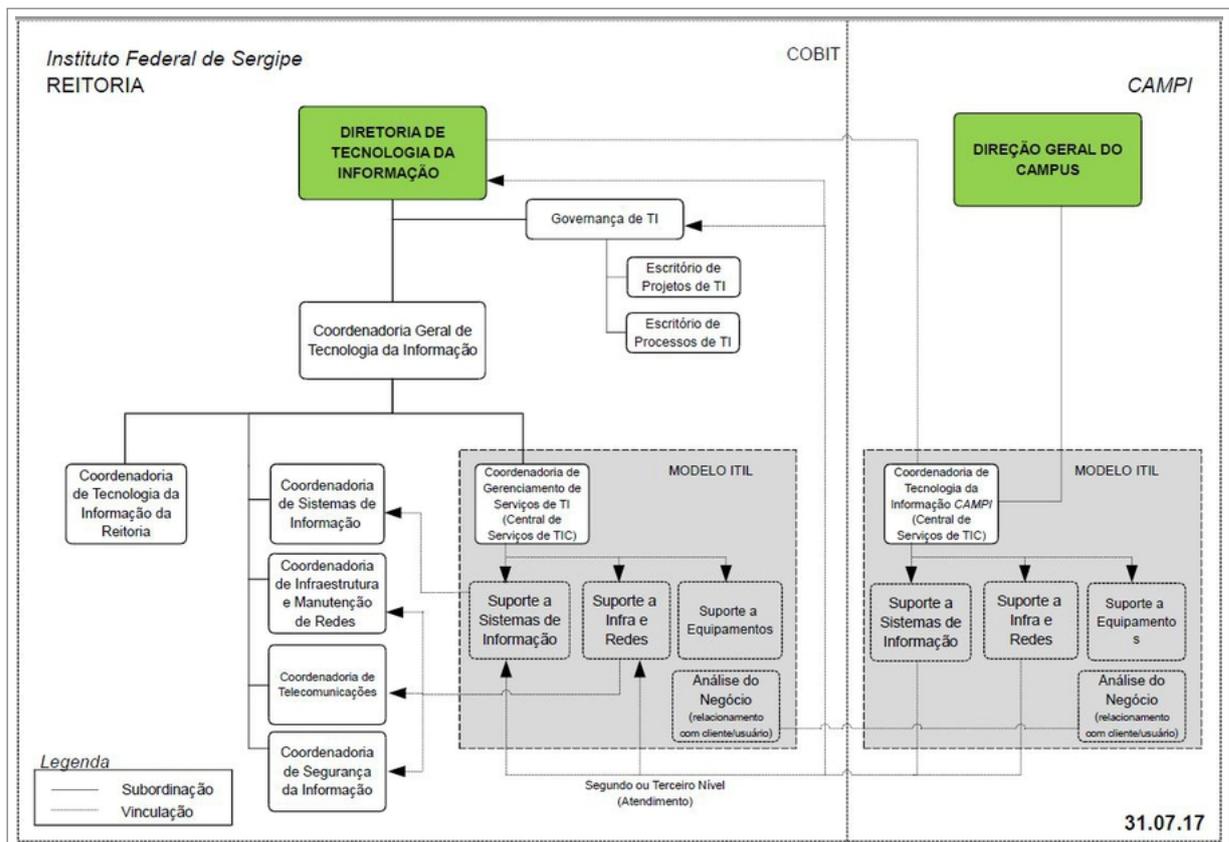
O EGP do IFRS tem como principal função garantir segurança jurídica para os projetos institucionais, além de garantir coordenação e apoio a esses projetos. Para tanto, esse EGP encontra-se vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRS.

Atualmente a equipe do EGP da IFRS é composta por três servidores. Um coordenador do EGP e dois servidores que auxiliam nas atividades do escritório, que possuem diversas parcerias já concretizadas e continuam sempre à procura de mais projetos que possam auxiliar.

#### 4.2.2 EGP do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS)

Segundo IFS (2018), o EGP do IFS tem como função auxiliar o gerenciamento, monitoramento e controle do portfólio de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da Instituição. Esse EGP está diretamente vinculado à Coordenação de Governança de TI (GOVTI) que tem por finalidade assessorar a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) e as Coordenações de Tecnologia da Informação dos Campi (CTI's) na implantação das Políticas de Governança de Tecnologia da Informação e Segurança da Informação, bem como na execução de tais políticas. A DTI é a autoridade responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades de TIC. A Figura 16 demonstra o organograma da DTI da Instituição.

Figura 16 – Estrutura Organizacional



Fonte: IFS (2018)

O EGP foi instituído em 07 de agosto de 2017 através de uma deliberação do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC), aprovando também a Metodologia de Gerenciamento de Portfólio de Projetos de TI (MGPPTI-IFS) que visa auxiliar o CGTIC na

gestão integrada dos projetos de TI, facilitando o alinhamento dos objetivos estratégicos da Instituição, melhorando a alocação dos recursos, o que resulta em aumento do retorno e redução nos riscos institucionais.

A metodologia acima citada, em seu ponto 10, descreve os papéis e responsabilidades dos setores envolvidos no processo de gerenciamento de portfólio de projetos e entre eles o EGP do IFS que são:

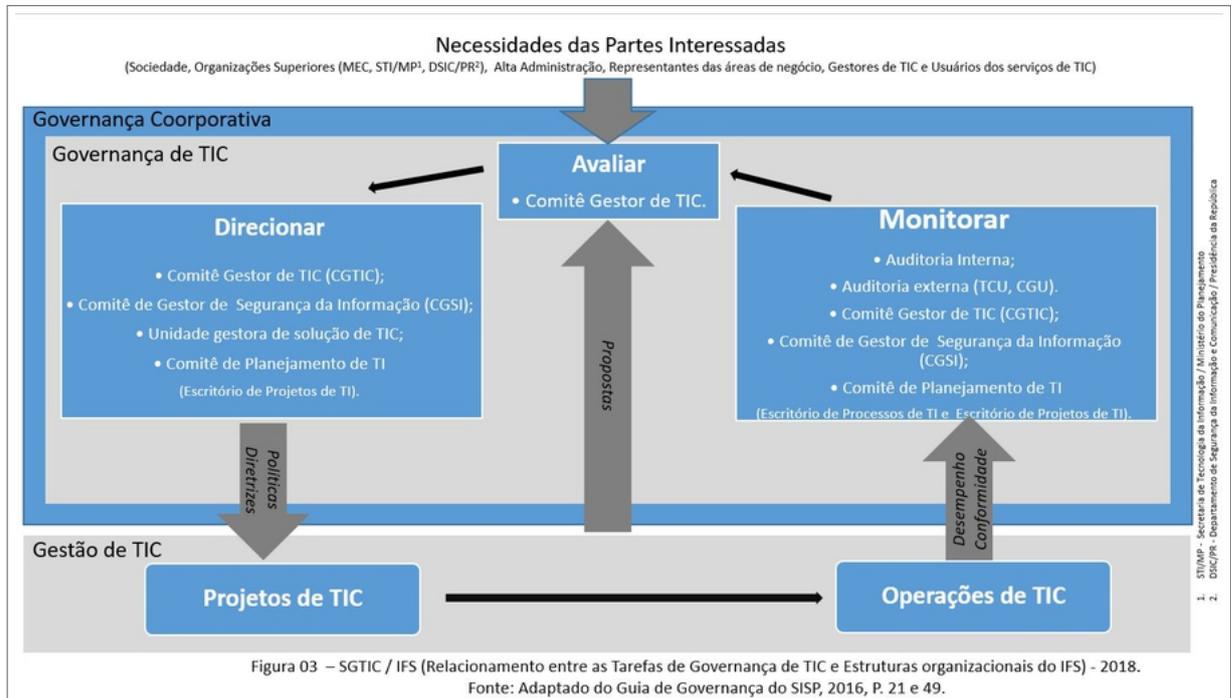
- Reporta-se ao Comitê de Planejamento de TI ;
- Faz o papel de interface entre os projetos e as partes interessadas;
- Participa das reuniões estratégicas de portfólio de projetos de TI do Comitê de Planejamento de TI, reforçando o alinhamento entre as estratégias e os projetos de TI;
- Realiza reuniões periódicas com os Líderes de Projetos de TI para verificar o andamento dos projetos do portfólio, ajudando a resolver problemas que extrapolam a alçada dos líderes de projeto;
- Indica infraestrutura e sistemas apropriados para apoiar os processos de gerenciamento de portfólio;
- Coordena a integração entre os projetos com uma visão geral, atuando diretamente com os líderes e coordenadores funcionais dos projetos de TI.

Este EGP pode ser classificado como de controle, tendo em vista que presta apoio aos projetos institucionais e busca conformidade com sua metodologia de gerenciamento de portfólio de projetos, que é fruto de pesquisa e aconselhamento do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), órgão instituído pelo Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011 e tem objetivo de gerenciar a área de tecnologia da informação da APF.

O EGP do IFS tem como principal função garantir que tudo aquilo que está descrito em sua metodologia de projetos está sendo seguido e respeitado fazendo uso dos comitês tanto de governança como o da própria TI para esse fim. Ademais, ressalta-se que esses comitês também discutem melhorias e alterações na metodologia atualmente em uso na instituição.

O EGP ainda contribui diretamente na Governança de TI, tanto por ser setor integrante da GOVTI, como por fazer parte do Sistema de Governança de TIC (SGTIC) do IFS, conforme Figura 17. Esse EGP está diretamente vinculado a diretoria de tecnologia da informação, que

Figura 17 – Sistema de Governança de TI



Fonte: IFS (2018)

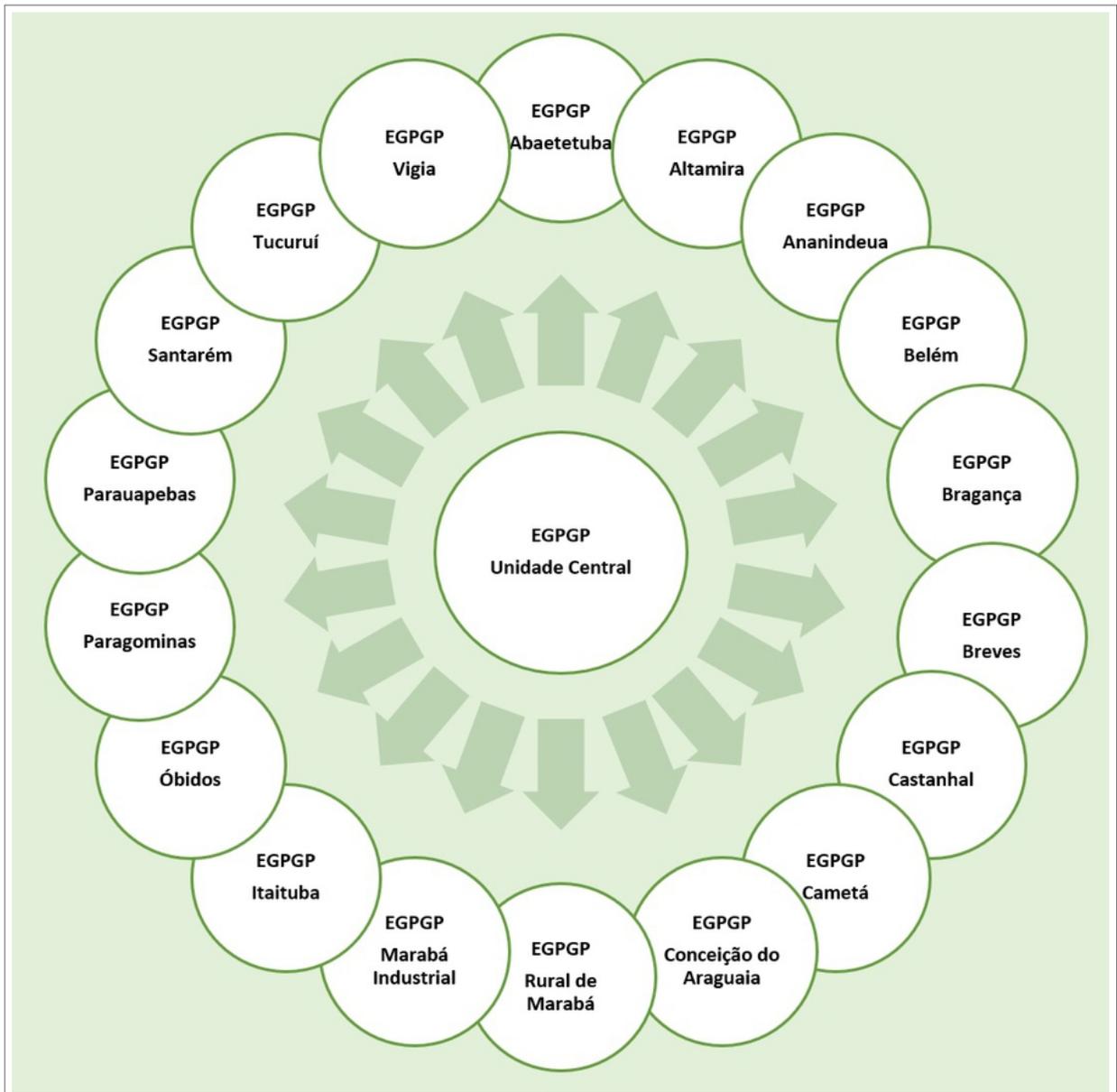
atende os projetos da área de TI e auxilia seus diretores e coordenadores. Nesse sentido, é responsável também por alinhar a TI com os objetivos do negócio e conta com um único servidor que também é o coordenador do escritório.

#### 4.2.3 EGP do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA)

O EGP do IFPA é um escritório de gerenciamento de projetos integrado com um escritório de gerenciamento de processos de negócio. Teve seu início no ano de 2018, através de um curso de formação para gestores e técnicos, que tinham o desejo de atuar nos diversos setores da instituição. Em 28 de fevereiro de 2019 a portaria 427/2019/GAB criou essa estrutura organizacional. O Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos (EGPGP) tem a função de planejar, coordenar, supervisionar, orientar, documentar, manter, dirigir e desenvolver atividades de processos no âmbito do IFPA. Conforme IFPA (2020), a estrutura desse escritório deverá atuar de forma colaborativa, contando com uma estrutura montada na Pro-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), denominada de Escritório Central do EGPGP e com uma unidade avançada em cada Campus do IFPA, ficando conhecida por Unidade Avançada do EGPGP. Essa estrutura de funcionamento pode ser vista na Figura 18.

Esse EGP pode ser classificado como diretivo, uma vez que determina quem serão os gerentes de projetos e quais serão os projetos que irão acontecer em um determinado ciclo de operação institucional. Além disso, está diretamente responsável por promover capacitações na área de GP e divulgar o EGPGP em todos os campi do IFPA.

Figura 18 – Estrutura de Funcionamento do EGPGP



Fonte: IFPA (2020)

Ressalta-se que no ano de 2020 houve uma iniciativa por parte do EGPGP de promover uma capacitação com os gerentes de projetos e coordenadores das unidades avançadas de cada campi do IFPA, porém o período da capacitação acabou coincidindo com o início da pandemia do novo coronavírus e essa iniciativa não se concretizou. À época da realização

dessa pesquisa, este EGP contava com um único servidor em seu quadro funcional que era também o seu coordenador.

Em seu artigo 3.º a portaria descreve as atribuições do EGPGP:

- I. Definir e manter metodologias, diretrizes, técnicas e ferramentas de apoio para as iniciativas de gestão por processos (padronização, regras e medidas de desempenho);
- II. Conduzir atividades de modelagem de processos;
- III. Modelar, avaliar periodicamente e gerir o *portfólio* de processos considerados prioritários e estratégicos para a instituição e à sua governança;
- IV. Utilizar ferramentas de gestão para aperfeiçoar a gestão por processos;
- V. Apoiar as unidades do IFPA no acompanhamento e avaliação dos seus processos de trabalho;
- VI. Compartilhar e disseminar conhecimentos referentes à gestão por processos;
- VII. Orientar as unidades quanto à utilização de manuais, normas e procedimentos dos processos de trabalho, quando solicitado;
- VIII. Manter os registros da documentação de processos de trabalho disponíveis e atualizados;
- IX. Sugerir e incentivar adoção de boas práticas e inovações organizacionais visando ao contínuo aprimoramento dos serviços;
- X. Sugerir a automação de processos, quando aplicável, junto a outras instâncias transversais do IFPA;
- XI. Atuar em conjunto com o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade no encaminhamento dos processos modelados para condução do mapeamento de riscos pelo setor responsável;
- XII. Identificar os macroprocessos finalísticos e de apoio do IFPA, que correspondem às áreas estratégicas da organização e para as quais devem estar voltadas suas unidades internas e descentralizadas;
- XIII. Capacitar e/ou providenciar capacitação para servidores das unidades do IFPA sobre gestão por processos e atividades de modelagens de processos;
- XIV. Descrever, sucintamente, no relatório de gestão, em conjunto com o a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, como os macroprocessos foram conduzidos no exercício; e
- XV. Desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade determinada pela autoridade superior.

Ademais o EGPGP, segundo IFPA (2020), dará continuidade no processo de formação de recursos humanos em gestão por processos, diagnósticos e modelagem de processos prioritários na busca por maiores impactos positivos na cadeia de valores do IFPA.

#### 4.3 ENTREVISTAS

Uma vez identificados os escritórios, agendou-se então uma entrevista com cada coordenador de EGP. Encaminhou-se por *e-mail*, entre os dias 05 de agosto e 28 de agosto, um

---

convite para os entrevistados explicando brevemente sobre o que se tratava a pesquisa e qual a finalidade daquela entrevista, além disso, ficou estabelecido um canal para solucionar possíveis dúvidas que poderiam surgir sobre o procedimento.

O agendamento foi realizado para uma data e horário em que o entrevistado estivesse disponível e para tanto utilizou-se o aplicativo *Google Agenda*, por ser esta uma ferramenta *online*, gratuita e que ainda possibilita o envio de lembretes ao usuário sobre determinado compromisso. Por fim, foram concedidas 3 (três) entrevistas o que corresponde a 100% dos escritórios identificados na fase anterior. O roteiro da entrevista encontra-se no **Apêndice B**.

As entrevistas procederam de forma remota, no decorrer do mês de agosto, conforme agendamento previamente combinado. Para realização dessas utilizou-se o aplicativo *Google Meeting*, um *notebook* e a conta de *e-mail* institucional do pesquisador, pois esta o oportunizava a gravação da reunião.

No início da entrevista, o pesquisador explicou ao entrevistado do que se tratava a pesquisa, seus objetivos e a necessidade em identificar os FCS na percepção do entrevistado, pois este detinha o conhecimento e expertise no tocante a implantação de um EGP institucional. O tempo de duração de cada entrevista foi de 120 minutos, com exceção do entrevistado 01, que foi dividida em duas sessões de 60 minutos, pois o entrevistado já havia agendado um outro compromisso para a mesma data. A fim de garantir a confidencialidade e o sigilo das entrevistas, bem como de preservar a identidade dos entrevistados, os participantes desta fase da pesquisa serão identificados como E01, E02 e E03.

A primeira questão é uma apresentação breve do entrevistado, nas entrevistas procedidas essa pergunta revelou o cargo e função do respondente na Instituição, área de atuação, suas experiências vivenciadas e sua função como integrante do EGP.

Em outra questão pediu-se então uma descrição breve de como se deu a implantação do EGP. Os entrevistados relataram diversos percalços enfrentados: tentativas frustradas, mudanças de estruturas de implantação, troca de servidores que integravam a equipe do EGP, contratação de um especialista para realizar essa implantação e, por fim, o falecimento de um grande apoiador e incentivador o que, obviamente, acabou por atrasar o cronograma de implantação desse EGP.

O E02 afirmou que a decisão em implantar o EGP partiu de uma necessidade institucional, onde a própria organização teve maturidade e discernimento para perceber que o EGP poderia ser um grande aliado na tentativa de alinhamento dos projetos da instituição e de seu planejamento estratégico. O E03 diz que foi necessário a criação de um plano de trabalho

que contemplava uma estratégia para implantação do escritório para que enfim chegasse aos resultados esperados.

Percebeu-se, na fala dos entrevistados, uma certa repetição de termos e de procedimentos, indagou-se, então, a estes se achavam importante uma portaria, normativo ou algum outro instrumento legal para a criação do EGP. Todos afirmaram que esse instrumento era sim necessário "A portaria é o gestor da instituição legitimando pelo menos uma vontade, pois, a portaria não sai com os nomes das equipes ou prazos, mas a portaria é o Reitor dizendo que a Instituição deve direcionar seus esforços para a implementação" . (E03)

Outro fator percebido foi a necessidade de criação do EGP como parte integrante do organograma da instituição. Fator esse confirmado por dois dos três entrevistados. "A portaria cria e valida aquela estrutura funcional, o setor escritório de projetos, ela cria uma função, adequada, para aquela pessoa. E a gente começa a ter um espaço dentro do organograma da instituição, como um espaço onde ele existe, ele passa a existir, passa a demandar e passa a receber solicitações". (E02) e "O escritório de projetos não pode ser visto como responsável pelo mapeamento dos processos. 'Chama o pessoal do escritório que eles vão mapear.' isso cria a ideia de que existe um setor responsável pelo mapeamento dos processos e, na verdade ele não é, o escritório precisa ser visto como um facilitador de uma nova filosofia de trabalho". (E03)

Os entrevistados foram indagados sobre a necessidade de apoio da alta administração para sucesso do EGP e de que forma, se esse aconteceu, foi manifestado. Todos afirmam que esse apoio da alta administração é um ponto crucial, influência e impacta diretamente no desfecho favorável da implantação do escritório. "Se não tiver esse apoio , esse reconhecimento institucional, esse apoio da alta gestão vira um projeto de alcance e de uma penetração muito fraca. Visto que esse escritório deve atuar em todo o Instituto". (E01)

Os participantes foram questionados sobre as verdadeiras necessidades da instituição e se o escritório, na visão deles, cobriria essas necessidades. E todos afirmam que o escritório foi implantando justamente para auxiliar no alcance dessas necessidades. "garantir os caminhos para que as ações estratégicas que estão sendo realizadas de forma isolada e garantindo resultados excelentes em algumas unidades possam ser replicadas para as demais unidades". (E03)

Outras necessidades cobertas seria: dar apoio aos projetos da instituição mesmo aqueles que comumente não costumam fazer parte do cotidiano institucional. Além disso seria: apoiar e garantir segurança quando no atendimento de indagações remetidas pelos órgãos de controle

aos diversos setores da instituição.

Os colaboradores indicaram que ter e seguir uma metodologia de projetos bem fundamentada, definição dos papéis dos integrantes dos projetos de forma clara e transparente e ter indicadores bem estabelecidos. São a melhor forma de evitar que os integrantes do EGP passem a atuar simplesmente como secretários daqueles projetos, que estão sob sua responsabilidade, perdendo com isso sua função primária que é dar apoio intelectual e de forma especializada aos projetos .

No tocante a cobrança de valores pelos serviços do EGP, não houve consenso sobre a indagação. Dois participantes acreditam que não haja possibilidade de arrecadação por parte do EGP, inclusive traçou-se paralelo com as mesmas funções desempenhadas na iniciativa privada, pois tal consultoria sendo prestada para a mesma se torna passível de recolhimento por parte do EGP, porém, no serviço público , o que se busca é produzir melhores resultados estratégicos que trazem maior valor agregado para sociedade.

Vale a pena ressaltar que o impasse acima é fruto do modelo de escritório de projetos adotado por cada instituição. Por conta disso, a instituição que adota o modelo de escritório que apoia projetos oriundos de organizações externas ao seu ambiente institucional, obviamente, não vê problema algum cobrar por seus serviços prestados. Sendo esses serviços, muitas vezes, vistos como consultoria especializada.

Na percepção dos respondentes, o EGP implantado é muito mais do que uma simples unidade centralizadora de demandas. Na verdade, é uma unidade que foi planejada para atender as necessidades e objetivos institucionais, visto que se utiliza da Lei de Criação dos Institutos para atuar com ciência e tecnologia dentro e fora da comunidade acadêmica, interagindo com outras instituições, sejam públicas ou privadas, provendo inovação e conhecimento, tornando-se agente transformador da realidade e do cotidiano daquele ambiente.

Há uma unanimidade, por parte dos entrevistados, quanto a necessidade de haver planejamento na evolução e maturidade do EGP e há alguns meios para que se obtenha essa evolução: da capacitação dos integrantes do escritório, pela especialização do escritório em uma determinada metodologia de GP, pelo aumento do espaço físico permitindo, com isso maior interação e participação dos outros setores da Instituição e, por fim, pela entrega dos resultados estratégicos que possibilitando ao escritório um destaque e maior proximidade por parte da alta gestão.

Apesar dos respondentes acharem importante, a necessidade dos projetos do EGP possuírem uma certa independência, muitas vezes isso pode não ocorrer, pois esses EGPs dispõem

---

de um corpo técnico reduzido o que resulta em uma mesma pessoa acabar tendo que realizar muitas tarefas em diferentes projetos.

Todos asseveraram que é muito importante para o EGP institucional ser composto por equipe de gerentes de projetos seniores, ainda que essa certificação não tenha sido adquirida formalmente por parte de alguns integrantes, mas é importante que esses indivíduos possuam experiência profissional e tenham convivido por um bom tempo com o gerenciamento de projetos.

Ressalta-se ainda que esse aprendizado deve ser contínuo e que, portanto o escritório deverá prover a capacitação dos seus integrantes e que essa experiência e convívio com o GP impacta diretamente os resultados e indicadores do EGP.

Os entrevistados asseguram que é de extrema importância que o EGP Institucional não seja visto como mais uma entidade burocrática dentro do organograma da Instituição. E sim como um mediador e facilitador do gerenciamento de projetos, atuando muitas vezes como uma estrutura de desburocratização dos processos internos da instituição.

Outro ponto importante é manter o foco dos integrantes do EGP nas melhores práticas de GP, bem como a atualização dos conhecimentos desses integrantes nessas melhores práticas. Isso é um desafio para esses escritórios podendo ser alcançado, na opinião dos inqueridos, através de um compartilhamento eficiente das lições aprendidas e capacitação constante em GP.

Na opinião dos respondentes, é importante ter outros setores, além da alta gestão, que apoiam e/ou chancelam a implantação do EGP, trazendo com isso uma certa empolgação e grande expectativa para a comunidade acadêmica, transformando o clima, aumentando a transparência, ampliando a desburocratização e ofertando segurança jurídica nesse processo. "Quem não quer perder essa identidade de órgão burocrático que muitas vezes só dificulta a vida do demandante? ".(E03)

Apesar de achar que a cultura organizacional é fator importante para o sucesso na implantação do escritório de projetos, os questionados percebem que há um tempo para que essa cultura esteja plenamente desenvolvida e consiga atingir um certo grau de maturidade, fazendo com que o escritório passe a não mais ser questionado e finalmente os benefícios que o mesmo proporciona para o ambiente institucional possam ser verificados.

Vale salientar que um processo claro com relação ao GP e coleta dos conhecimentos adquiridos também é visto como fator importante para implantação com sucesso do EGP Institucional. De acordo com os inqueridos a centralização e compartilhamento das informações,

disponibilização de treinamentos de capacitação para pessoas interessadas, armazenamento das lições aprendidas e compartilhamento do banco de melhores práticas, além da coleta de *feedback* dos usuários são ações que podem ser realizadas pelo EGP e que trazem bastante impacto e valor para a Instituição.

Quanto a facilidade no acesso dos recursos do EGP, todos consideram que o acesso se dá de forma fácil e acessível, uma vez que as informações são disponibilizadas no portal da própria Instituição ou do portal do próprio EGP ou outras ferramentas utilizadas pelos integrantes do EGP. Contudo, ainda não é o modelo ideal e para alguns respondentes esse modelo de compartilhamento de informações ainda carece de refinamento e ajustes.

Para os entrevistados, é importante que haja redução nos desvios de custos dos projetos, ou seja, cada vez menos sejam observados gastos extras nos projetos institucionais que estão sob a tutela do EGP, visto que a Instituição possui um orçamento para aquele ano. Os seus recursos disponibilizados devem ser muito bem planejados e executados, pois são finitos e, a cada ano, vem diminuindo.

Da mesma forma, no entendimento dos respondentes, também é importante que haja a redução dos atrasos nos projetos institucionais em que o EGP atua. A área de conhecimento gerenciamento de cronograma deve ser levada muito à sério nesse momento, pois, uma definição errada dos prazos pode ser desastrosa para o reconhecimento do EGP implantado.

Quanto ao fator melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos que o EGP participa, os inqueridos, consideram um fator importante e que merece acompanhamento bem próximo por parte da equipe do escritório, utilizando ferramentas e *softwares* de GP para realizar esse acompanhamento de forma satisfatória, sempre atentos aos indicadores e resultados que os referidos instrumentos geram eles conseguem atingir melhorias consideráveis.

É considerado igualmente importante, o fator melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos gerenciados pelo EGP. Para tanto, faz-se uso de algumas ferramentas, capacitações e mapeamento de especialistas naquele projeto específico reduzindo com isso as chances de problemas com essas especificações e evitando possíveis retrabalhos.

Os inqueridos consideram um fator importante o aumento da satisfação do cliente, dado que o EGP implantado facilita o atendimento desse usuário no prazo determinado e com os requisitos esperados. Para tanto, faz-se necessário uma boa comunicação com esse cliente, estar sempre atento aos seus *feedbacks* e, quanto possível, entregar sempre um pouco a mais do que aquilo que estava sendo esperado, aumentando, desse modo, a confiança mútua e trazendo bem-estar organizacional.

Apesar de ser consideradas como um fator importante, pelos entrevistados, a eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos não pode ser observada em todos os EGPs institucionais. Contudo, nos EGPs que conseguem atender esse fator, são utilizados indicadores que possibilitam acompanhamento e monitoramento em tempo real dos projetos institucionais, bem como a produção de relatórios gerenciais que proporcionam decisões mais assertivas aos gestores e comitês de gestão da Instituição.

Outro elemento considerado importante é a eficiência no fornecimento de suporte administrativo: assistência no *software* de GP, manutenção de *web sites* e elaboração de relatórios gestão. É uma parte crítica do processo de aceitação do EGP, pois as ações que vigoram nesse momento além de trazer uma grande visibilidade para o escritório, podem ser determinantes para a longevidade deste.

Os respondentes consideram importante a eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos de projetos: coleta e armazenamento centralizados de informações dos projetos. Sendo, por meio dessa atividade, que se constrói uma base de dados de melhores práticas e de lições aprendidas, possibilitando consulta fácil, rápida e segura por parte dos integrantes do escritório, bem como ficam disponibilizados para a comunidade os indicadores e métricas dos projetos institucionais.

Quanto ao fator eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos, os questionados consideram-no significativo, seja como consultoria interna ou externa à Instituição. Esse também é, tal como a eficiência no fornecimento de suporte administrativo, anteriormente comentado, um fator que gera uma maior empatia e atrai mais visibilidade para o escritório. Espera-se, com essa ação, que haja um maior entendimento e esclarecimento em GP e que o requisitante cada vez mais perceba o EGP como um integrante e aliado no seu cotidiano.

Mais um traço considerado importante na opinião dos respondentes é a eficiência na prestação de treinamentos em GP por parte do EGP institucional. Esse também é um fator, como os anteriormente relatados, que possibilitam maior visibilidade e simpatia da comunidade para com o escritório, visto que após a capacitação que são disponibilizadas pelos EGPs nos mais diferentes modelos espera-se perceber uma melhoria significativa nos resultados institucionais.

Apesar de ser considerado importantíssimo por parte dos inqueridos, o fator eficiência na gestão direta dos projetos delegados aos EGP não é realizado em todos os EGPs institucionais. Os coordenadores desses EGP têm ciência de alguns mecanismos que podem ser utilizados para possibilitar o cumprimento desse fator. Porém, essa não é a realidade em todos EGPs

implantados. Um dos escritórios ainda não consegue ter a capacidade para realizar esse acompanhamento e o outro começa a sistematizar o seu processo de acompanhamento dos projetos delegados.

Considerado bastante importante, a satisfação das partes interessadas na implantação do EGP é um fator que evidencia e proporciona cada vez mais apreço pelo escritório. Isto porque a otimização e melhoria contínua dos processos gera uma expectativa de mudança na Instituição, redução de custos e economia de tempo e, por conseguinte, direciona à organização para processos e projetos mais eficientes e eficazes.

Um outro fator que atrai atenção para o EGP e que os respondentes também consideram necessário é o aumento no número de projetos concluídos após a implantação do EGP. Algumas instituições notaram um grande salto nessa quantidade de projetos concluídos chegando inclusive a triplicar a quantidade de projetos anteriormente existentes. Isso contribui para o aumento na afinidade e em uma melhor aceitação desse EGP institucional.

Assim como o fator anterior, o maior alcance dos objetivos de negócios da organização, ou seja, o EGP aproxima progressivamente a Instituição da conquista de seus objetivos estratégicos. Isso porque direciona os esforços e recursos para ações que trazem mais valor para esta. Sendo, portanto, considerado pelos inqueridos um fator importante e que também atrai atenção e apreço para o EGP institucional.

Quanto ao fator, melhoria da taxa interna dos projetos, não é uma unanimidade nos EGPs entrevistados. Apenas um consegue realizar esse controle e tem plena ciência dos retornos financeiros trazidos pelos projetos que o EGP atuou. Ainda assim é um fator considerado importante pelos servidores indagados.

Por fim foi direcionado aos respondentes se esses reconheciam algum fator além dos comentados anteriormente que no entendimento deles poderia ser considerado um fator de sucesso na implantação do seu EGP institucional o E03 comenta que sentia a necessidade de uma ação coordenada da Rede Federal para implantação desses EGPs e que essa ação poderia ser iniciada pelo Colégio de Dirigentes (Codir) ou pelo Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif) ou ainda poderia ser uma recomendação dos Órgãos de Controle da União.

### 4.3.1 Fatores de Sucesso Validados

Uma vez procedida a fase de entrevistas, obteve-se a validação dos vinte e nove fatores de sucesso encontrados na fase de pesquisa bibliográfica e também 3(três) novos fatores de sucesso, que contribuem para a implantação dos EGPs institucionais, totalizando trinta e dois fatores de sucesso validados. Chega-se à seguinte Tabela 2:

Tabela 2 – Fatores de Sucesso Validados

<b>Fatores de Sucesso do EGP</b>	<b>Autor(es)</b>
Fácil acesso da equipe aos recursos do EGP	Desta et al. (2006)
Cultura organizacional favorável ao EGP	
Processo claro para gerenciar projetos e coletar conhecimentos adquiridos	
Garantir o suporte da alta gerência	Andersen et al. (2007)
Cobrir as verdadeiras necessidades da organização	
Ter pessoal EGP orientado a serviços, mas evite tê-los como secretários dos projetos	
Permitir que os serviços EGP sejam gratuitos para projetos	
Projetar o EGP com base em seus objetivos e necessidades	
Permitir tempo para a progressão do EGP	
Criar alguma distância e independência dos projetos, para que o EGP seja uma ferramenta de suporte e não um recurso	
Equipe do EGP com gerentes de projetos sêniores	
Não desenvolver o EGP em uma unidade de controle burocrático	
Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos	

Continua

Cont. Tabela 2.

Fatores de Sucesso do EGP	Autor(es)
Se possível, encontrar um patrocinador para apoiar ou executar o processo de implementação do EGP	
Redução de desvios de custo	
Redução de atrasos	
Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais	
Melhoria no atendimento das especificações técnicas	
Maior satisfação do cliente	
Eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos	
Eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)	
Eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento centralizados de informações do projeto)	Alves et al. (2013)
Eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos	
Eficiência em fornecer treinamento (gerenciamento de projetos, software)	
Eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP	
Satisfação das partes interessadas na implementação do EGP	
Aumento do número de projetos concluídos	
Maior alcance dos objetivos de negócios da organização em um determinado período	
Melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos	

Continua

Cont. Tabela 2.

<b>Fatores de Sucesso do EGP</b>	<b>Autor(es)</b>
Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal	Próprio autor
Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional	(2021)
Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU)	
Conclusão	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

#### 4.4 QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS PESQUISADORES EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Assim, de posse dos fatores de sucesso validados, elaborou-se um segundo questionário que pode ser encontrado no **Apêndice C**, que foi endereçado aos pesquisadores da área de gerenciamento de projetos e duas turmas de mestrado profissional. Como escopo de que estes pudessem classificá-los, elencando, na sua percepção, quais eram os de maior importância para que fosse possível considerar quais os Fatores Críticos de Sucesso.

##### 4.4.1 Pré-Teste do Questionário

Mais uma vez foi procedido um pré-teste do questionário que visa a classificação dos Fatores de Sucesso Validados, para que seja possível identificar os Fatores Críticos de Sucesso na implantação dos EGPs institucionais.

Para a realização do pré-teste desse questionário, uma consulta foi aplicada a um grupo de profissionais de tecnologia da informação pertencentes ao quadro funcional da Rede Federal e acadêmicos da área de TI e de outras áreas de conhecimento, visto que se buscava captar o

entendimento e clareza das questões desse instrumento de coleta. Esse grupo era composto de 4 técnicos em tecnologia da informação, 2 analistas em tecnologia da informação, 2 graduadas em licenciatura em geografia, 1 pós-graduado *lato sensu* em administração, 1 pós-graduada *stricto sensu* em administração, 3 pós-graduandos *stricto sensu* em ciência da computação, 1 graduando em ciências econômicas e 1 graduando em licenciatura em letras. visando a obtenção das respostas por partes dos questionados bem como comentários e possíveis questionamentos acerca do instrumento de pesquisa.

Aos questionados foram solicitadas informações no tocante a clareza do instrumento de pesquisa, quantidade de perguntas, coerência com o tema, tempo de resposta, dificuldades enfrentadas nos questionamentos e sugestões de melhorias.

O questionário ficou disponível para avaliação entre os dias 15 de setembro e 05 de outubro de 2020. Na execução desse pré-teste, encontraram-se problemas no entendimento de algumas questões, bem como sobre a sua extensão, tornando a experiência do respondente enfadonha e difícil de ser completada.

Dessa forma, procedeu-se com a divisão do instrumento mencionado em mais sessões e agruparam-se os fatores de sucesso em categorias que possuíssem uma certa semelhança a saber: Cultura Organizacional, Melhoria do EGP, Melhoria dos Projetos, Melhoria do Valor para o Negócio.

#### **4.4.2 Aplicação do Questionário**

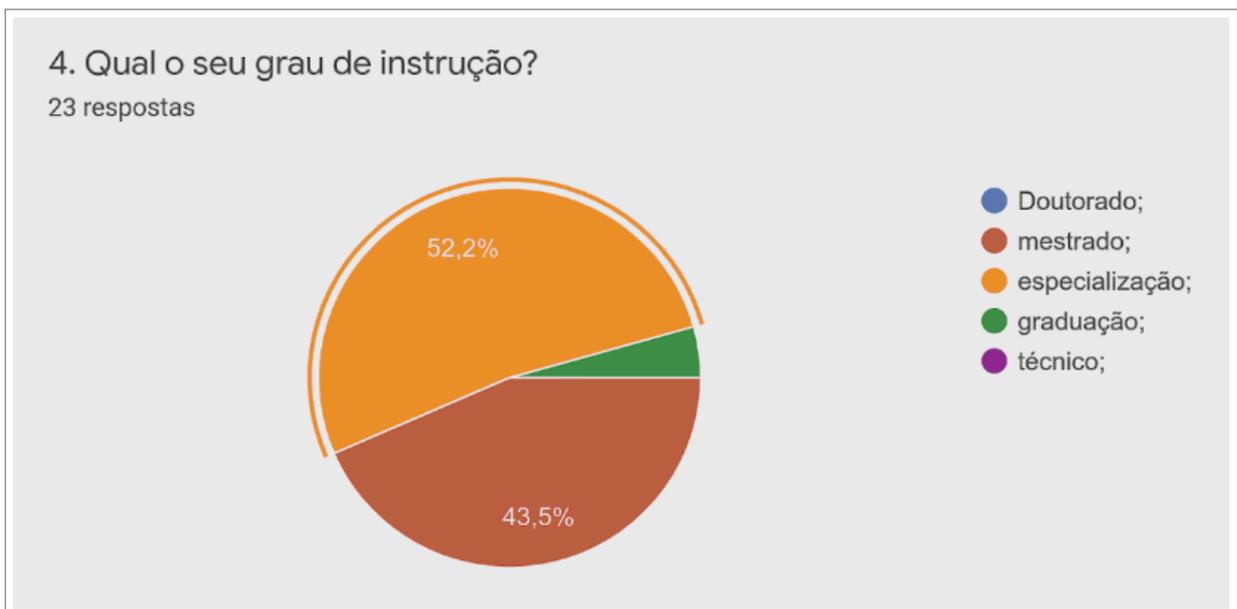
O questionário ficou disponível para preenchimento entre os dias 21 de outubro de 2020 e 11 de dezembro de 2020 a dois grupos de pesquisadores da área de GP compreendendo nesta ordem 176 (cento e setenta e seis) e 157 (cento e cinquenta e sete) participantes e ainda duas turmas de mestrado profissional composta respectivamente 41 (quarenta e um) e 38 (trinta e oito) participantes. Foram enviadas mensagens semanais através de aplicativo comunicação instantânea (*Whatsapp*), solicitando a participação dos colaboradores, bem como *e-mails* com a pesquisa reforçando a importância da participação deles. Foram obtidas 23 (vinte e três) respostas, o que corresponde a pouco mais de 5% do total de colaboradores que receberam o questionário.

#### 4.4.3 Perfil dos Participantes

O questionário foi endereçado aos servidores técnicos administrativos da educação (TAE) da área de tecnologia da informação e pesquisadores da área de GP. Na intenção de garantir sigilo e ética para com os respondentes, quaisquer informações pessoais obtidas não serão divulgadas. Foram, no entanto, disponibilizados os cargos que esses atuam em suas instituições bem como o tempo que estão nesse cargo ou função.

Consultou-se o nível de escolaridade dos questionados, ilustrados na Figura 19, onde pode-se observar que 52.5% dos inqueridos possuem especialização, 43.5% possuem mestrado e 1% possui graduação. Sendo assim, constata-se que a maioria dos respondentes possui nível de pós-graduação.

Figura 19 – Grau de Instrução dos Respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

#### 4.4.4 Análise e Resultados

Essa seção é dedicada a descrever os resultados obtidos na pesquisa através do questionário anteriormente relatado. Utilizando esse instrumento como uma espécie de classificador, pois os fatores de sucesso validados pelos coordenadores dos EGPs da Rede Federal, obtidos na fase anterior, foram inseridos no questionário e disponibilizados conforme o grau de importância que os foram atribuídos.

Com essa classificação, pretende-se definir quais são os Fatores Críticos de Sucesso na implantação de EGPs na Rede Federal. Para que fosse possível obter o grau de importância dos FCS, as questões foram elaboradas utilizando a escala *Likert* com 5 pontos, essa escala costuma ser utilizada quando se deseja mensurar as opiniões de um determinado grupo. É uma escala que permite ao pesquisador a captura da intensidade dos sentimentos e atitudes no tocante àquilo que se está pesquisando. O pesquisador apresenta uma sentença ou afirmação sobre algo que se pretende entender mais profundamente e o respondente simplesmente corrobora, ou não, com aquela dada informação, sendo ainda possível medir esse grau de discordância/concordância.

Uma vez que as respostas foram obtidas, essas são analisadas e nota-se que lhes foram atribuídas um certo grau de importância. Esse grau varia de "Nada Importante" a "Muito Importante". A esse grau, é atribuído um peso correspondente conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Grau de importância do fator

<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Para que se obtenha o grau de importância (GI) de cada fator de sucesso, foi necessário um cálculo matemático baseado na média ponderada das respostas encontradas nesta fase da pesquisa conforme fórmula abaixo:

$$GI = \Sigma(PR * QR) \div NR$$

Fonte: Adaptado de Oliveira (2016)

O GI é calculado da multiplicação das pontuações das respostas (PR) pela quantidade de respostas (QR), somando-as e, posteriormente, dividindo o resultado pelo número de respondentes. Essa fórmula foi utilizada na pesquisa de (OLIVEIRA, 2016).

A partir do cálculo realizado, chega-se à classificação do grau de importância dos Fatores de Sucesso Validados na fase de entrevistas. Esses cálculos estão detalhados no **Apêndice D**, a Tabela 3 resume os resultados encontrados.

Tabela 3 – Fatores de Sucesso Classificados pelo Grau de importância  
- GI

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir a maior satisfação dos clientes dos projetos do EGP</b>	0	0	1	4	18	4,74
<b>Garantir apoio da alta administração ou alta gerência</b>	0	1	1	1	20	4,74
<b>Cobrir as verdadeiras necessidades da Instituição</b>	0	0	1	5	17	4,70
<b>Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP</b>	0	0	2	4	17	4,65
<b>Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP</b>	0	0	2	4	17	4,65
<b>Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP</b>	0	0	3	3	17	4,61
<b>Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP</b>	0	0	2	7	14	4,52

Continua

Cont. Tabela 3.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição</b>	0	0	3	5	15	4,53
<b>Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coletar conhecimentos adquiridos e lições aprendidas</b>	0	0	2	7	14	4,52
<b>Garantir a redução de desvios de custos dos projetos</b>	0	0	3	5	15	4,52
<b>Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos</b>	0	0	3	6	14	4,48

Continua

Cont. Tabela 3.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento informações do projeto devem ser centralizadas)</b>	0	1	3	3	16	4,48
<b>Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP</b>	0	1	3	3	16	4,48
<b>Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)</b>	0	0	2	9	12	4,43
<b>Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos</b>	0	1	0	10	12	4,43

Continua

Cont. Tabela 3.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir a redução de atrasos</b>	0	0	3	7	13	4,43
<b>Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos</b>	0	1	3	5	14	4,39
<b>Garantir eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares)</b>	0	0	6	2	15	4,39
<b>Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP</b>	0	1	4	3	15	4,39
<b>Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando “secretários dos projetos”, ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho</b>	0	1	2	8	12	4,35

Continua

Cont. Tabela 3.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Possuir cultura organizacional favorável ao EGP</b>	0	1	4	4	14	4,35
<b>Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático</b>	0	0	5	6	12	4,30
<b>Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado</b>	0	2	2	7	12	4,26
<b>Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal</b>	0	1	5	4	13	4,26
<b>Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para projetos institucionais</b>	0	1	5	4	13	4,26

Continua

Cont. Tabela 3.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado</b>	0	2	2	9	10	4,17
<b>Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP</b>	1	1	3	6	12	4,17
<b>Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado</b>	0	2	4	6	11	4,13
<b>Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional</b>	0	0	8	5	10	4,09

Continua

Cont. Tabela 3.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU)</b>	0	1	6	6	10	4,09
<b>Criar alguma distância e independência dos projetos</b>	0	0	8	9	6	3,91
<b>Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores</b>	0	1	9	4	9	3,91

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Sendo assim, serão analisadas, de acordo com os seus devidos graus de importância, as respostas obtidas no tocante aos fatores de sucesso.

#### **4.4.5 Fatores de Sucesso Identificados como "Muito Importante"**

Nesta seção, serão analisados os fatores avaliados com o grau de importância Muito Importante. Dentre estes, ficam aqui evidenciados os seguintes fatores, organizados por sua pontuação: Fator 1 - Garantir o apoio da alta administração ou alta gerência ( 4,74 ), Fator 2 - Garantir a maior satisfação dos clientes dos projetos do EGP ( 4,74 ), Fator 3 - Cobrir as

verdadeiras necessidades da Instituição ( 4,70 ), Fator 4 - Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP ( 4,65 ), Fator 5 - Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP ( 4,65 ), Fator 6 - Permitir tempo para progressão e maturidade do EGP ( 4,61), Fator 7 - Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP ( 4,52 ), Fator 8 - Projetar EGP com base nos objetivos e necessidades da Instituição ( 4, 52 ), Fator 9 - Garantir processo transparente no gerenciamento de projetos, coleta de conhecimentos adquiridos e lições aprendidas ( 4,52 ), Fator 10 - Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos ( 4,52), como apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Fatores de Sucesso - Grau de Importância "Muito Importante"

<b>Fator de Sucesso</b>	<b>Importância do Fator de Sucesso</b>
Garantir apoio da alta administração ou alta gerência	
Garantir a maior satisfação do clientes dos projetos do EGP	
Cobrir as verdadeiras necessidades da Instituição	
Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP	
Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP	
Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP	
Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP	
Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição	Muito
Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coleta conhecimentos adquiridos e lições aprendidas	Importante
Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos	
Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP	

Continua

Cont. Tabela 4.

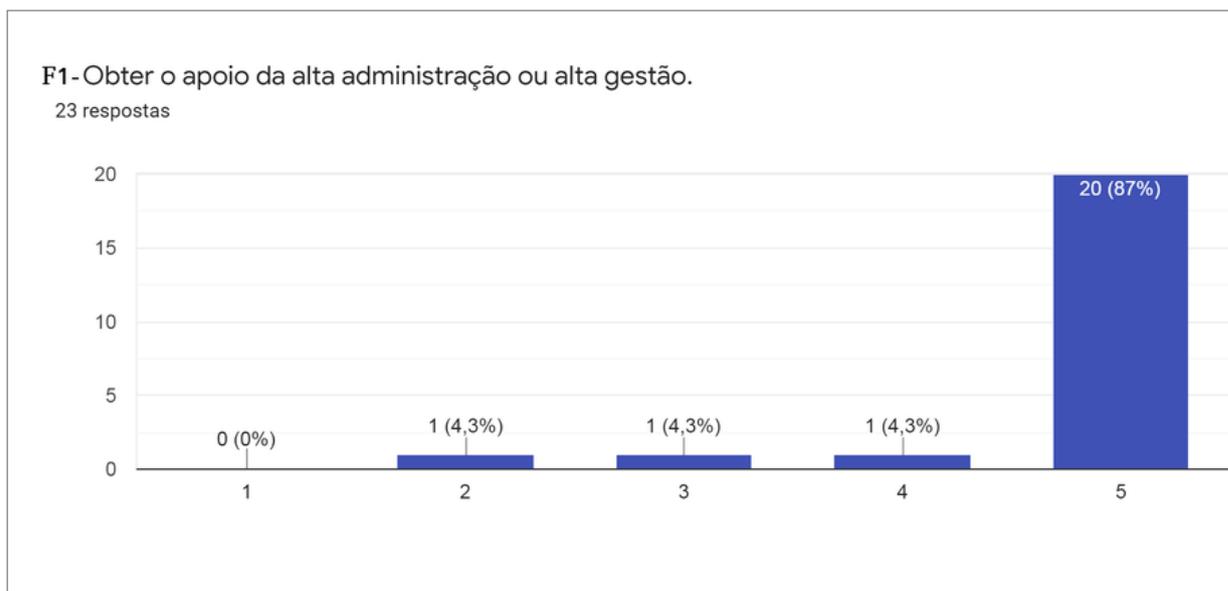
Fator de Sucesso	Importância do Fator de Sucesso
Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição	
Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coleta conhecimentos adquiridos e lições aprendidas	
Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos	
Conclusão	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

- Fator 1 : Garantir apoio da alta administração ou alta gestão

Em relação ao citado fator, 87% dos respondentes consideraram-no um fator "Muito Importante", 4,3% classificaram-no como "Importante", 4,3% julgaram-no como "Neutro" e 4,3% como "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 20.

Figura 20 – Grau de Importância referente ao Fator 1 – Apoio da alta administração



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Na análise desse fator, chega-se a um resultado que corrobora com o que se tem observado na literatura. Para Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), esse é um dos fatores de sucesso na

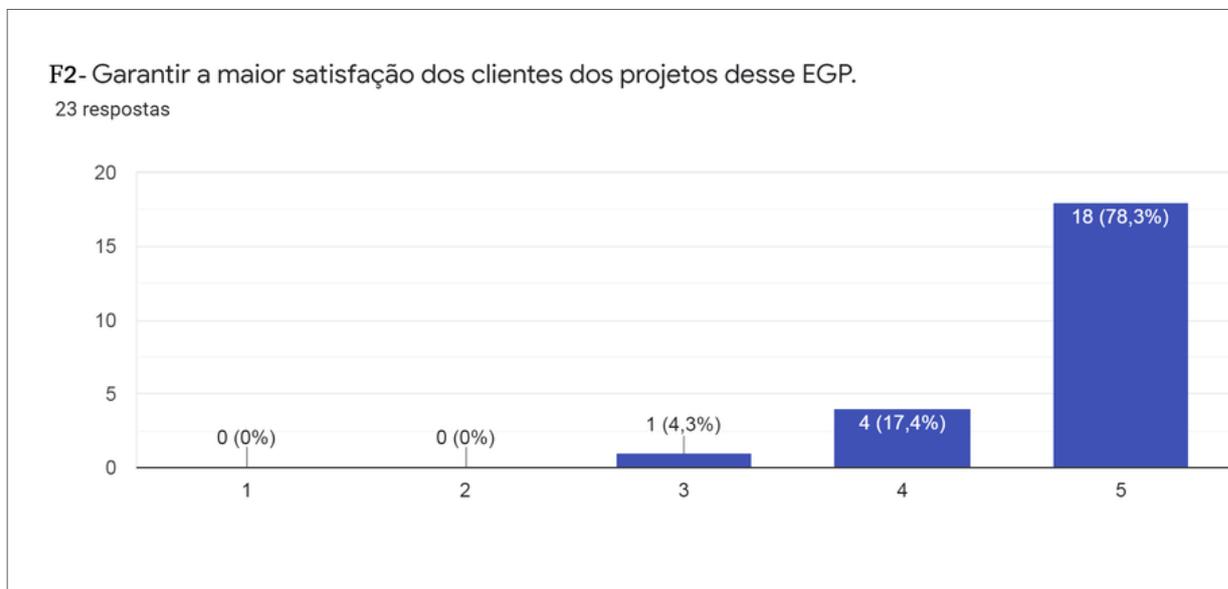
implantação bem sucedida de um EGP. Para Carvalho (2013), é necessário que o alto escalão da organização se envolva na implantação do EGP, através do reconhecimento do valor e do impacto que o gerenciamento formal de projetos traz para o desempenho institucional, é que se permite a essa estrutura organizacional justificar sua existência e resultados efetivos.

Para Santos (2019), esse é o primeiro FCS na implantação do EGP, sendo constatado pelos entrevistados de sua pesquisa, definindo que esse é um fator fundamental não somente para atuação dessa estrutura organizacional, como também facilitando a atuação dos gerentes de projetos e impactando os resultados dos projetos. Além disso, ressalta-se que sem o apoio institucional da alta administração, esse EGP não terá força para existir, visto que há, naturalmente, uma resistência dos colaboradores às mudanças organizacionais.

- Fator 2: Garantir a maior satisfação dos clientes dos projetos do EGP

O fator "Garantir maior satisfação dos clientes", no que lhe concerne, foi considerado por 78,3% dos respondentes como "Muito Importante". Para 17,4%, foi considerado "Importante" e, apenas 4,3% consideram-no "Neutro". Conforme gráfico na Figura 21.

Figura 21 – Grau de Importância referente ao Fator 2 – Garantir maior satisfação dos clientes



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Barcaui (2012), é importante que os clientes, sejam internos ou externos, estejam satisfeitos com o andamento dos projetos. O entendimento dos objetivos da organização e dos clientes é o que determina como o EGP será estabelecido.

Conforme Carvalho (2013), um ponto controverso no GP está relacionado ao sucesso dos projetos. Muitas vezes o que é analisado é o desempenho do tempo e orçamento. Com a

avaliação dessas duas variáveis, o projeto será classificado como fracassado, porém, quando outras questões são consideradas o resultado pode mudar drasticamente.

O *Opera House* de Sidney é um exemplo da situação acima relatada. Foi concluída fora do prazo que inicialmente era de 5 (cinco) anos e chegando-se a 16 (dezesseis) anos e, com valor acima do orçado de 7 (sete) milhões de dólares, chegou-se a mais de 100 (cem) milhões de dólares. Apesar disso, é considerado um empreendimento de sucesso, pois é considerado uma das maiores atrações turísticas do mundo.

Dessa forma, não se pode considerar apenas a restrição tripla (escopo, tempo e custo) como fatores determinantes de sucesso nos projetos, mas também o sucesso e o bem-estar da organização com o passar dos anos.

Para Shenrar e Dvir (2010), o conceito de sucesso em projetos deve ser visto como estratégico e multidimensional.

Para medir a dimensão impacto no cliente que representa as percepções do principal interessado no projeto, utiliza-se, entre outras, a submedida satisfação e lealdade do cliente.

Conforme Alves et al. (2013), para avaliar o sucesso do EGP por uma perspectiva mais ampla, faz-se necessário o uso de critérios pré-estabelecidos e multidimensional. Dessa forma, ao serem estabelecidos os critérios de sucesso, definiram-se também algumas áreas chaves para interligá-los, permitindo com isso uma avaliação de forma ampla.

Para o critério em questão, ficou estabelecida a área chave de projetos, onde as melhores práticas ficam evidenciadas a partir das melhorias percebidas nos resultados dos projetos que estão sob a domínio do EGP.

Nesse sentido, o que se está buscando é a simpatia dos colaboradores, tendo em vista que a melhoria na satisfação dos clientes tende a diminuir a resistência a mudança por parte destes, permitindo ao EGP percorrer um caminho mais tranquilo, sem que lhe sejam impostos ainda mais entraves do que aqueles que devem ser superados para uma implantação bem sucedida. Além disso, é um fator de sucesso determinante percebido tanto na literatura quanto na pesquisa realizada.

- Fator 3: Cobrir as verdadeiras necessidades da instituição

Quanto ao fator "Cobrir as verdadeiras necessidades da Instituição", 73,9% dos questionados consideraram esse fator como "Muito Importante", para 21,7% é um fator "Importante" e, apenas 4,3% consideraram-no como "Neutro". Conforme o gráfico na Figura 22.

Figura 22 – Grau de Importância referente ao Fator 3 – Cobrir as verdadeiras necessidades da instituição



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Esse é um fator destacado por Hill (2004), o EGP deve ser estruturado para atender as necessidades da organização, garantindo, dessa forma sua eficácia e sucesso. Para Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), o fato de cobrir as verdadeiras necessidades da instituição garante que os usuários conseguirão ver os benefícios trazidos pela implantação do EGP.

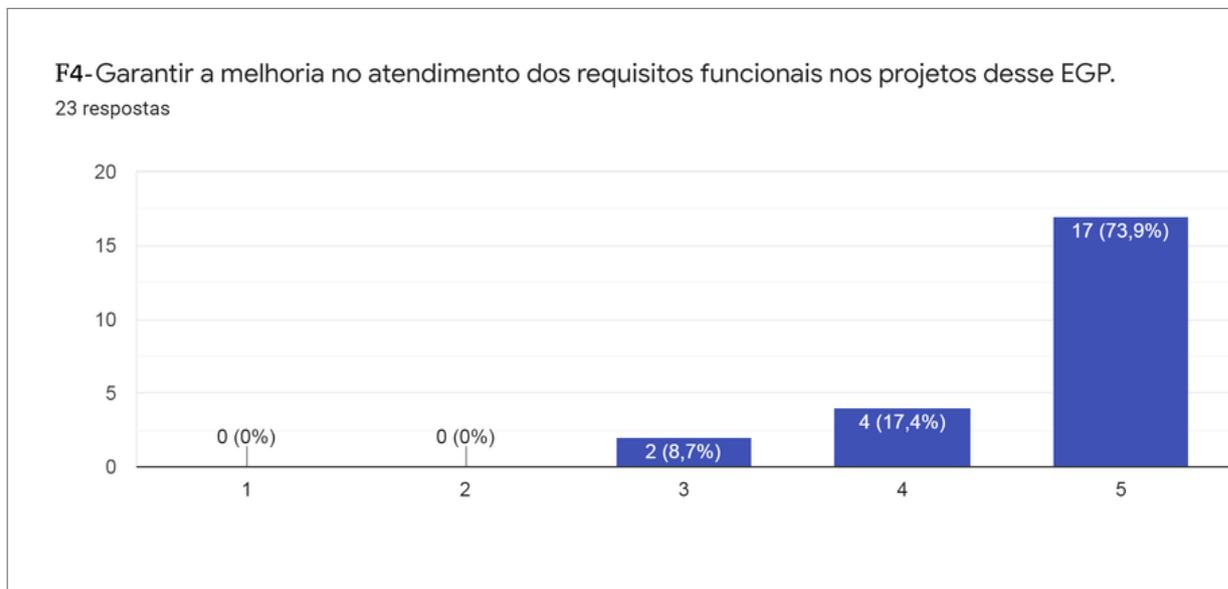
Ainda conforme Barcaui (2012), antes de que se consiga justificar o EGP é necessário conhecer os problemas enfrentados pela organização, para que assim seja possível saber se o EGP conseguirá atender as necessidades dessa instituição.

Diante disso, é possível notar que o fator relatado facilita a aceitação e resultados mais positivos do EGP, pois direciona os esforços e a atenção dos serviços ofertados pelo escritório para questões que podem realmente contribuir para o cotidiano da Instituição.

- Fator 4: Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP

No tocante ao fator "Garantir melhoria no atendimento dos requisitos funcionais", para 73,9% é um fator "Muito Importante", 17,4% consideram-no um fator "Importante" e apenas 8,7% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 23.

Figura 23 – Grau de Importância referente ao Fator 4 – Garantir melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Shenrar e Dvir (2010), o conceito de sucesso em projetos deve ser visto de forma estratégica e multidimensional. Dessa maneira, para medir a dimensão impacto no cliente que representa as percepções do principal interessado no projeto, utiliza-se, entre outras, a submedida cumprir os requisitos e especificações do projeto.

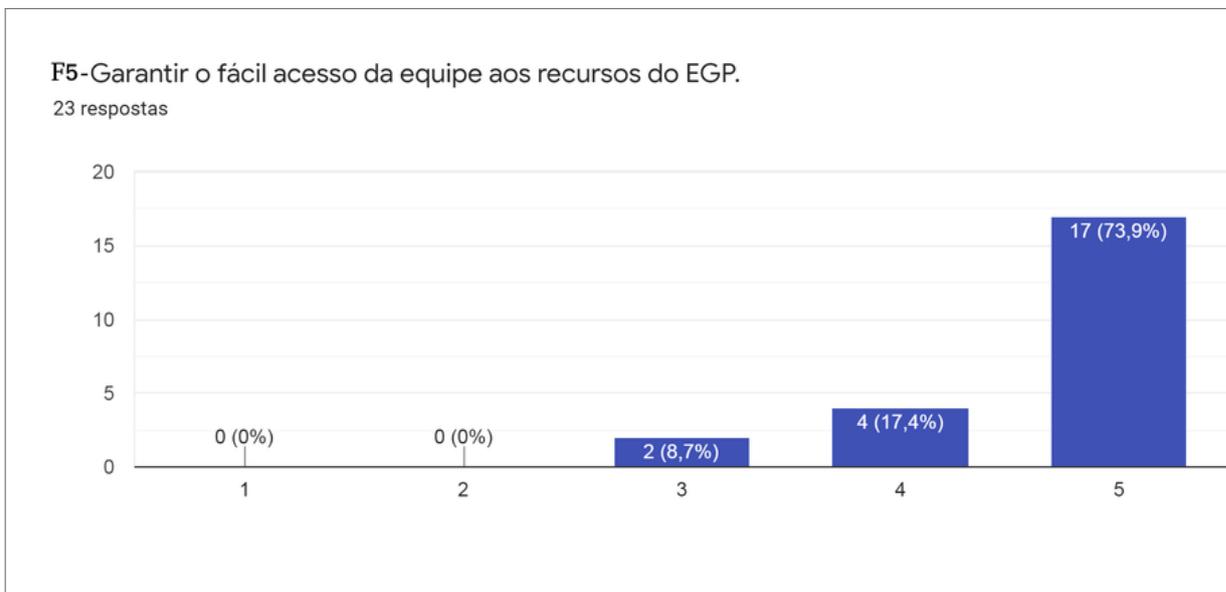
Diante das dimensões relatadas, Alves et al. (2013) buscou definir critérios de sucesso pré-estabelecidos e multidimensionais para avaliar o sucesso da implantação do EGP, sendo também definidos melhores práticas para esse fim. A melhor prática em questão está ligada à área chave de projetos, podendo ser facilmente notada, pois utiliza um critério de sucesso para medição que está diretamente ligado à melhoria nos resultados dos projetos atrelados ao EGP.

Nesse diapasão, é também um fator que busca simpatia dos colaboradores da Instituição, uma vez que os efeitos e consequências trazidos pela implantação do EGP podem ser observados de forma simples e direta.

- Fator 5: Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP

No tocante ao fator "Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP", para 73,9% é um fator "Muito Importante", 17,4% consideram-no um fator "Importante" e 8,7% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 24.

Figura 24 – Grau de Importância referente ao Fator 5 – Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Conforme pesquisa de Desta, Root e Diederichs (2006), os principais fatores para o sucesso do EGP são aqueles que, quando ausentes, acabam colaborando para o fracasso do EGP. Sendo esse um fator de sucesso confirmado por 53% dos respondentes em sua pesquisa conduzida com o setor de construção da Alemanha.

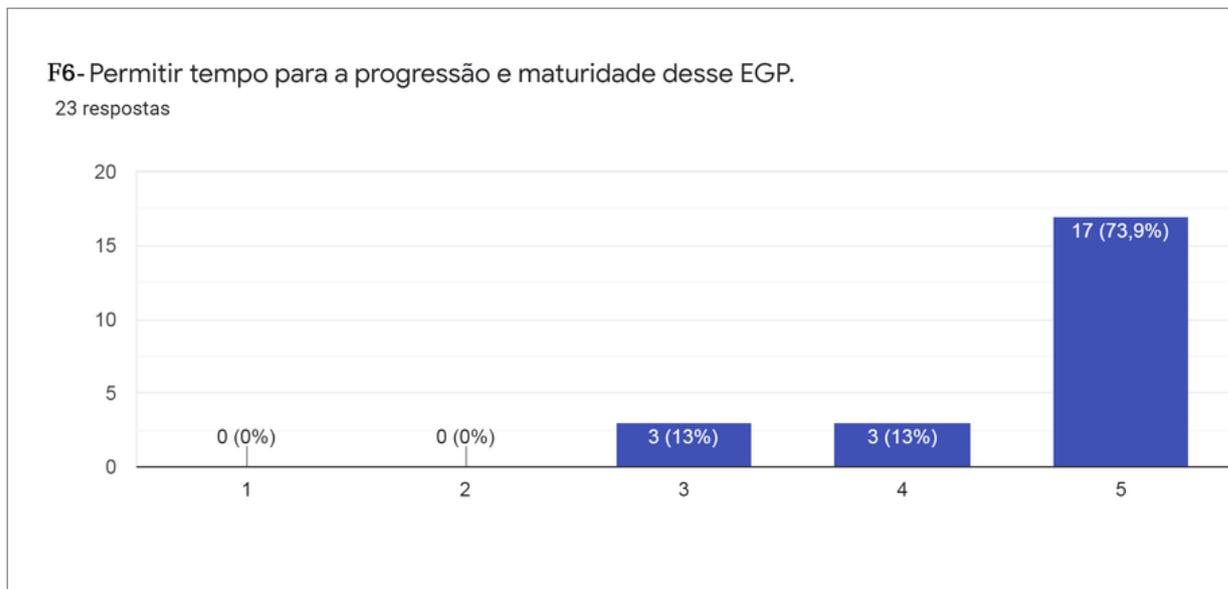
Um estudo realizado pela PMSurvey (2014) ressalta os principais motivos de fracasso na implantação de EGPs em empresas brasileiras, cabendo destaque: Resistências e questões culturais, Falta de patrocínio da Alta Administração, Falta de conhecimento e habilidades técnicas e Recursos insuficientes para operacionalizar o EGP. Porém, de nada adianta possuir recursos abundantes se o acesso aos mesmos é dificultado. Assim é igualmente preocupante que o acesso aos recursos do EGP não sejam facilitados.

Para Pinto, Mello e Spiegel (2019), esse também é um fator de sucesso que deve ser considerado na implantação do EGP, o que acabou sendo ressaltado por parte dos respondentes, que não só consideram o fator importante, mas também o classificaram como muito importante na implantação dos EGPs institucionais.

- Fator 6: Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP

No tocante ao fator "Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP" para 73,9% é um fator "Muito Importante", 13% consideram-no um fator "Importante" e 13% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 25.

Figura 25 – Grau de Importância referente ao Fator 6 – Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Esse é um fator originalmente discutido por Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), indicando que o EGP deve ter um plano gradual de progressão e evolução para que seja possível garantir que o escritório não se comprometa com muitas tarefas as quais não ainda possa cumprir, bem como também não seja alocadas tarefas complexas em demasia para seu grau de maturidade institucional.

Portanto, este é um fator que visa evitar um desgaste na imagem do escritório perante a Instituição. Pois de nada adianta, no início da implantação do EGP, tomar para si todos os projetos institucionais para demonstrar capacidade e eficiência. Fazem-se necessários tempo, maturidade e a convivência na Instituição para compreender as dificuldades e complexidades que determinadas tarefas trazem atreladas.

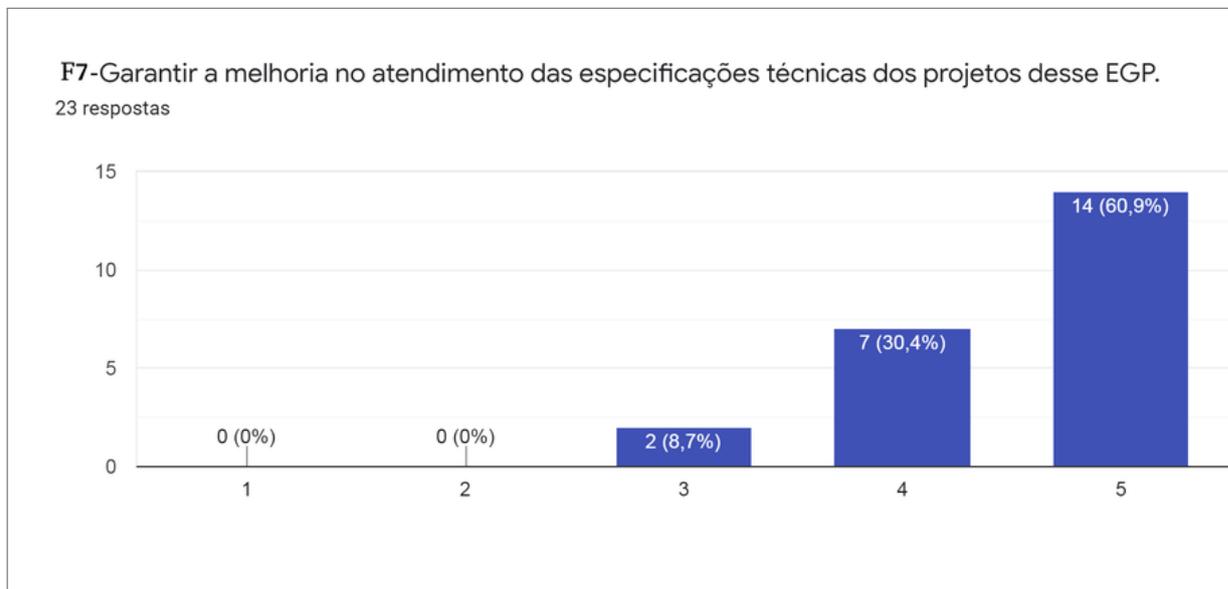
Conforme recomendação de Barcaui (2003), a implantação do EGP deve ser tratada como um projeto, incluindo um plano de implantação bem elaborado, um gerente responsável e a elaboração progressiva. Segundo Valeriano (2015) essa instalação/implantação deve ser objeto de um projeto específico.

- Fator 7: Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP

No tocante ao fator "Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP" para 60,9% é um fator "Muito Importante", para 30,4% considerado um

fator "Importante" e 8,7% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 26.

Figura 26 – Grau de Importância referente ao Fator 7 – Garantir melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

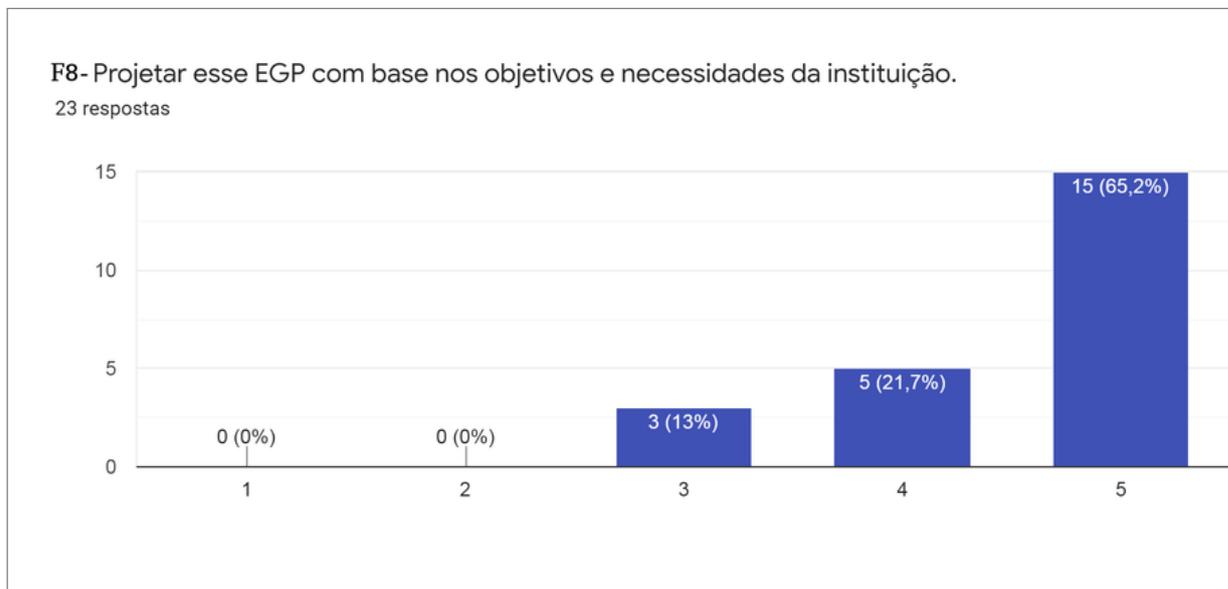
Conforme pesquisa de Alves et al. (2013), o fator relatado é uma melhor prática que está ligada à área chave de projetos, impactando diretamente os resultados dos projetos que estão sob o arcabouço do EGP, possibilitando com isso que colaboradores enxerguem os benefícios trazidos pelo EGP implantado de forma mais rápida e direta.

Sendo assim, é fácil notar que esse fator é determinante para uma implantação bem sucedida, uma vez que o critério de medição desse fator acaba por ressaltar as melhorias trazidas na carteira de projetos da instituição após a implantação do escritório.

- Fator 8: Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição

No tocante ao fator "Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição" para 65,2% é um fator considerado "Muito Importante", para 21,7% é considerado um fator "Importante" e 13% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 27.

Figura 27 – Grau de Importância referente ao Fator 8 – Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Para Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), não se deve automaticamente projetar o escritório como uma unidade centralizada de equipes, mas devem-se considerar os objetivos e necessidades da Instituição. Também reforça que não é necessário se preocupar com a localização física na fase de planejamento do escritório, visto que muitas das responsabilidades do escritório poderiam se beneficiar de uma construção diferente da tradicionalmente integrada e fisicamente co-locada em grupos de pessoas.

Para Cruz (2016), os gerentes de projetos precisam notar que estilos organizacionais, cultura e estruturas impactam na saúde do EGP e são fatores de grande influência nos projetos da instituição.

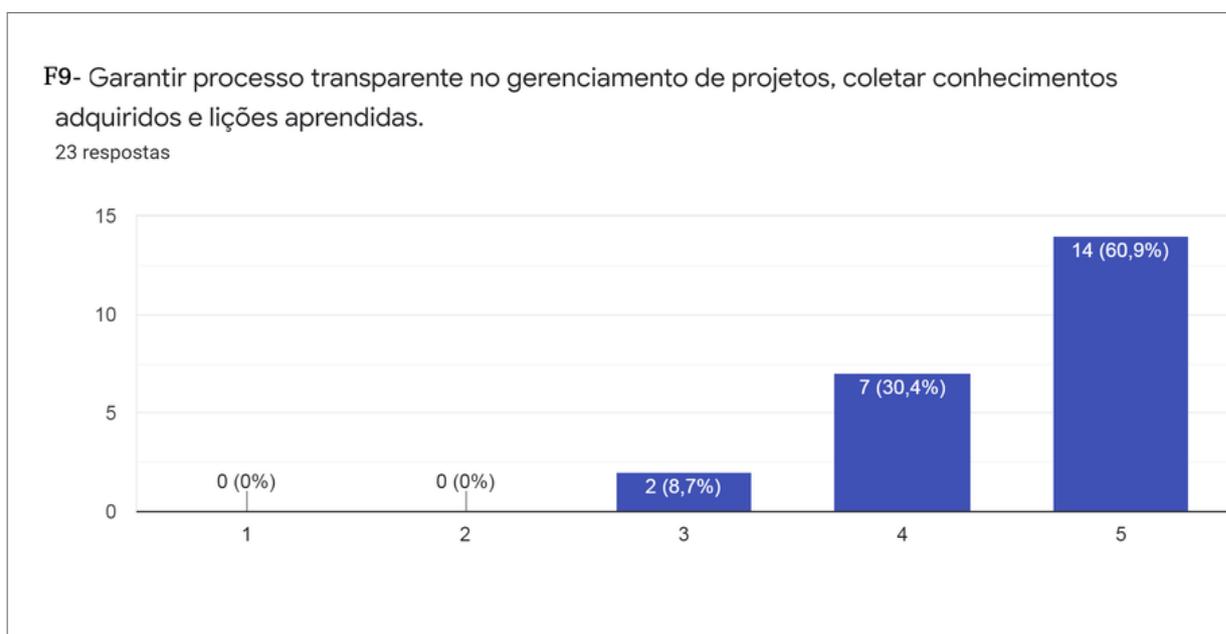
Para Crawford (2002), o EGP pode ser simples com algumas pessoas para coordenar e manter os cronogramas, como gigantes com várias pessoas realizando o monitoramento e planejamento dos projetos. O tamanho do EGP é definido mediante as necessidades da empresa.

De fato, os respondentes entenderam que o escritório não precisa ser previamente definido ainda na fase de planejamento, já que é sabido que este deve ser visto como um projeto. Direcionar os esforços para o momento em que se já conhece bem as necessidades e objetivos da Instituição parece ser uma medida razoável.

- Fator 9: Garantir processo transparente no gerenciamento de projetos, coleta conhecimentos adquiridos e lições aprendidas

Com relação ao fator "Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coleta conhecimentos adquiridos e lições aprendidas" para 60,9% é um fator considerado "Muito Importante", para 30,4% é considerado um fator "Importante" e 8,7% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 28.

Figura 28 – Grau de Importância referente ao Fator 9 – Garantir processo transparente no gerenciamento de projetos, coleta e conhecimentos adquiridos e lições aprendidas



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Esse é um fator identificado por Desta, Root e Diederichs (2006). Em sua pesquisa 71% dos respondentes indicaram como o principal facilitador de sucesso ter um processo claro vigorando para gerenciar projetos e coletar os conhecimentos adquiridos nos projetos. Conforme afirma Barcaui (2012), um dos fatores críticos de sucessos que devem ser considerados para implantação do EGP é justamente comunicação clara e objetiva.

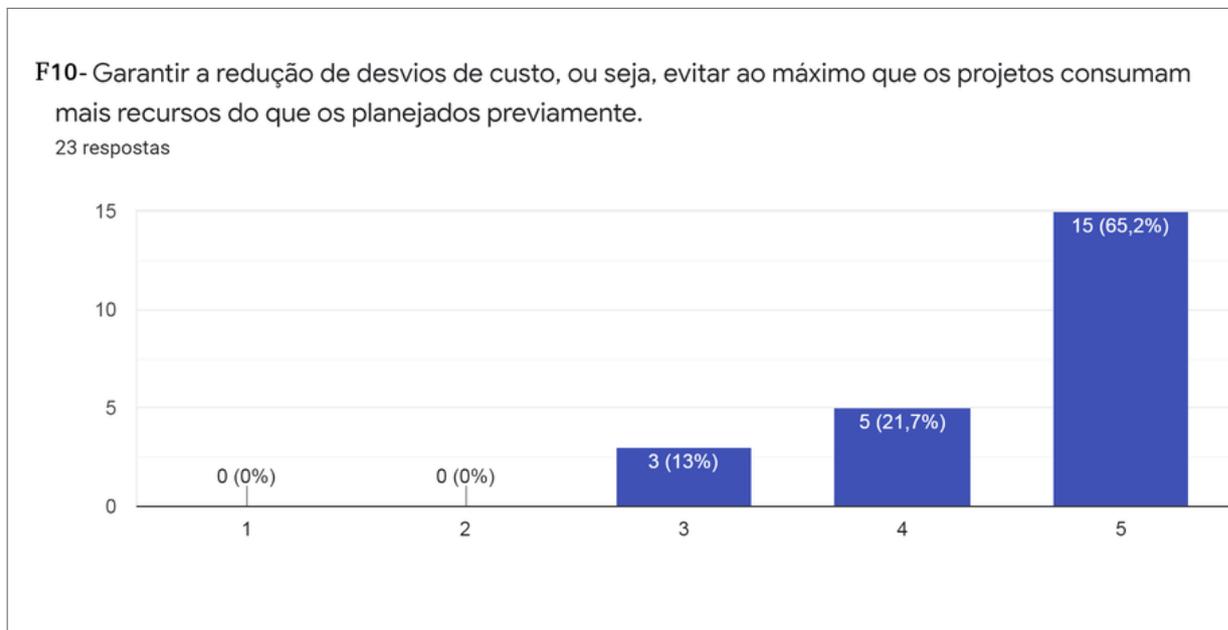
Conforme afirma Cruz (2016), a transparência garante que os aspectos do processo que afetam os resultados estejam sempre visíveis para aqueles que controlam os resultados, ou seja, todas as informações devem permanecer facilmente consultadas e auditadas para todos os que necessitam conhecê-las pelo tempo que for necessário. Sendo, portanto, esse um fator considerado importante na literatura bem como para essa pesquisa.

- Fator 10: Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos

Em referência ao fator "Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos" para 65,2%

é um fator considerado "Muito Importante", para 21,7% é considerado um fator "Importante" e 13% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 29.

Figura 29 – Grau de Importância referente ao Fator 10 – Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Valeriano (2005), é uma das funções do EGP desde do início de sua implantação o controle dos prazos e custos dos projetos.

Um fator encontrado na pesquisa de Alves et al. (2013) que está ligado à área chave de projetos, o critério sucesso, que é utilizado para medição dessa melhor prática, impacta os resultados dos projetos, contribuindo para que os benefícios trazidos pela implantação do EGP sejam facilmente observados pelos colaboradores.

Conforme afirmam Rad e Raghavan (2000), resultados rápidos são importantes para manter o interesse dos patrocinadores da solução, bem como dos envolvidos no processo. Conforme Kerzner (2015), o escritório deve implementar métricas tangíveis e intangíveis para mostrar o valor que esta gerando para a instituição.

Sendo assim, todo fator que possa contribuir com o aumento do interesse por parte dos colaboradores e patrocinadores deve ser incentivado.

#### 4.4.6 Fatores de Sucesso Identificados como "Importante"

Nesta seção, serão analisados os fatores avaliados com o grau de importância "Importante". Dentre estes, ficam aqui evidenciados os seguintes fatores, organizados por sua pontuação:

Fator 11 - Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos ( 4,48 ), Fator 12 - Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento informações do projeto devem ser centralizadas) ( 4,48 ), Fator 13 - Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP ( 4,48 ), Fator 14 - Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios) ( 4,43 ), Fator 15 - Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos ( 4,43 ), Fator 16 - Garantir a redução de atrasos ( 4,43 ), Fator 17 - Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos ( 4,39 ), Fator 18 - Garantir eficiência ao fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares) ( 4,39 ), Fator 19 - Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP ( 4,39 ), Fator 20 - Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando “secretários dos projetos”, ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho ( 4,35 ), Fator 21 - Possuir cultura organizacional favorável ao EGP ( 4,35 ), Fator 22 - Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático ( 4,30 ), Fator 23 - Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado ( 4,26 ), Fator 24 - Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal ( 4,26 ), Fator 25 - Permitir que os serviços EGP sejam gratuitos para projetos institucionais ( 4,26 ), Fator 26 - Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado ( 4,17 ), Fator 27 - Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP ( 4,17 ), Fator 28 - Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado ( 4,13 ), Fator 29 - Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional ( 4,09 ), Fator 30 - Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU) ( 4,09 ), Fator 31 - Criar alguma distância e independência dos projetos ( 3,91 ), Fator 32 - Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores ( 3,91 ), como apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Fatores de Sucesso - Grau de Importância "Importante"

<b>Fator de Sucesso</b>	<b>Importância do Fator de Sucesso</b>
Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos	
Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento das informações dos projetos devem ser centralizadas)	
Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP	
Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)	
Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos Garantira redução de atrasos	
Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos	Importante
Garantir eficiência ao fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares)	
Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP	
Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando "secretários dos projetos", ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho	
Possuir cultura organizacional favorável ao EGP	
Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático	
Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado	
Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal	

Continua

Cont. Tabela 5.

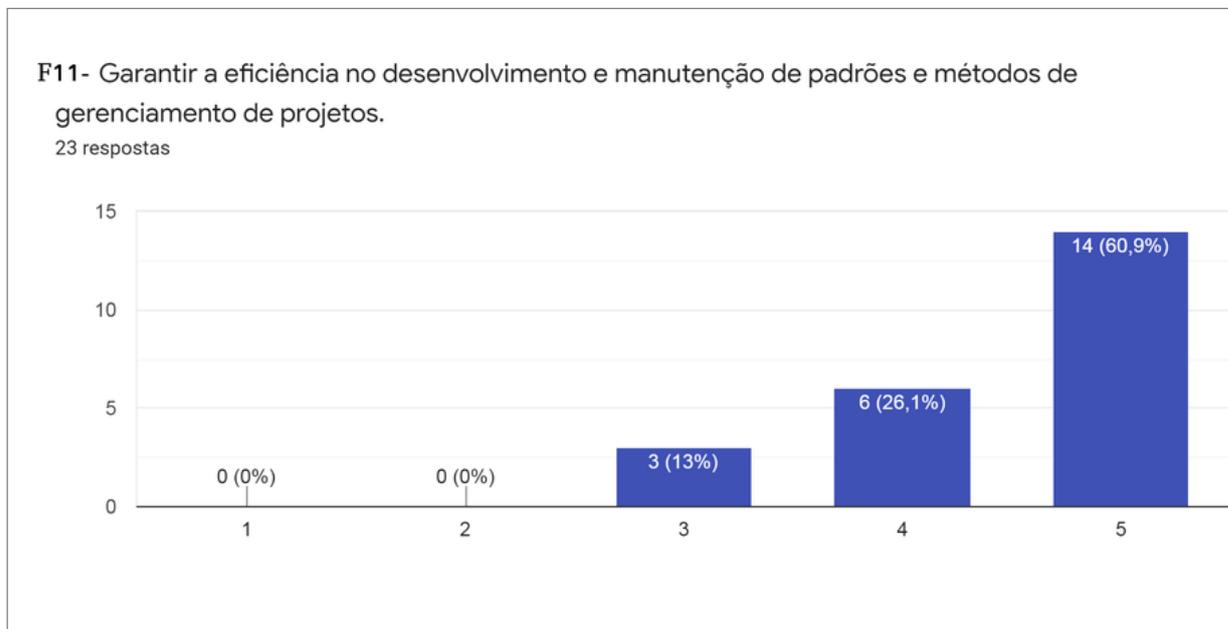
<b>Fator de Sucesso</b>	<b>Importância do Fator de Sucesso)</b>
Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para projetos institucionais	
Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado	Importante
Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP	
Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado	
Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional	
Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU)	
Criar alguma distância e independência dos projetos	
Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores	
Conclusão	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

- Fator 11: Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos

Com relação ao fator "Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos", para 60,9% é um fator considerado "Muito Importante", para 26,1% é considerado um fator "Importante" e 13% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 30.

Figura 30 – Grau de Importância referente ao Fator 11 – Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Conforme Daí e Wells (2004), essa é uma característica que auxilia no aumento da eficácia em GP de uma organização, desenvolve e mantém padrões e métodos de GP, tornando-se um repositório de conhecimento em GP documentado. Para Alves et al. (2013), é uma melhor prática que pode ser medida através de um critério de sucesso. Esse critério está ligado à área chave que mede a eficiência do EGP, enquanto na realização dos serviços prestados por este.

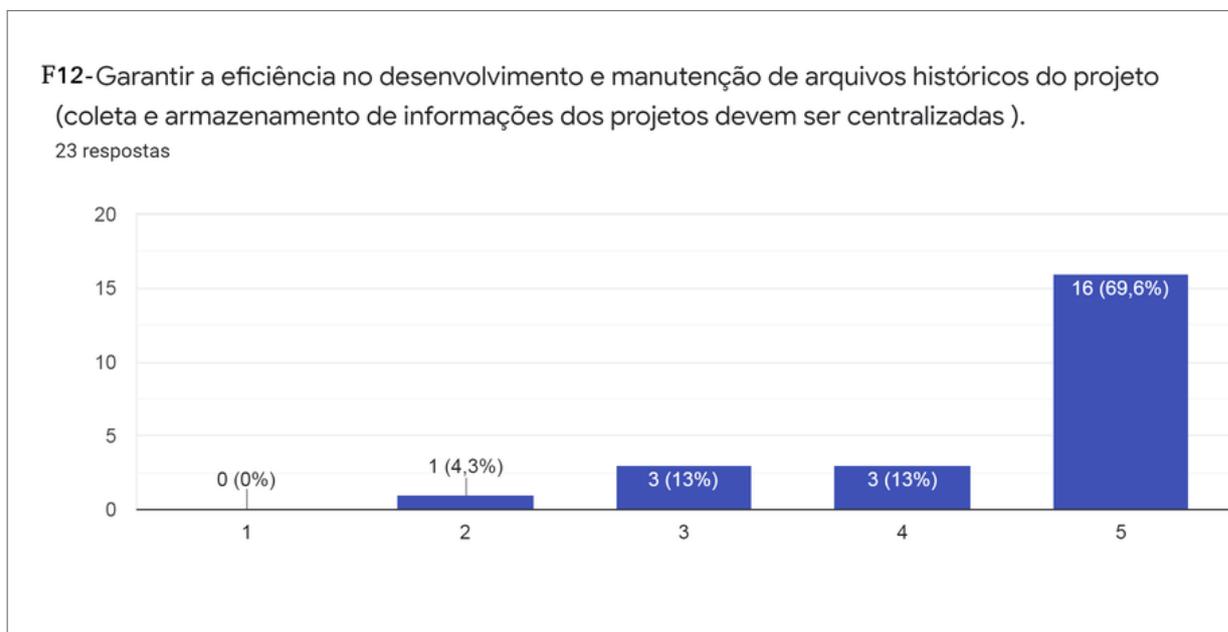
Conforme Valeriano (2015), está entre as funções do EGP, desde o início, o desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões.

Na percepção dos respondentes, esse é um fator que deve ser considerado como importante, pois, como visto na literatura, permite ao EGP o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

- Fator 12: Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento informações do projeto devem ser centralizadas)

Com relação ao fator "Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento informações do projeto devem ser centralizadas)", para 69,6% é um fator considerado "Muito Importante", para 13% é considerado um fator "Importante", 13% acreditam ser um fator "Neutro" e para 4,3% é um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 31.

Figura 31 – Grau de Importância referente ao Fator 12 – Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento informações do projeto devem ser centralizadas)



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

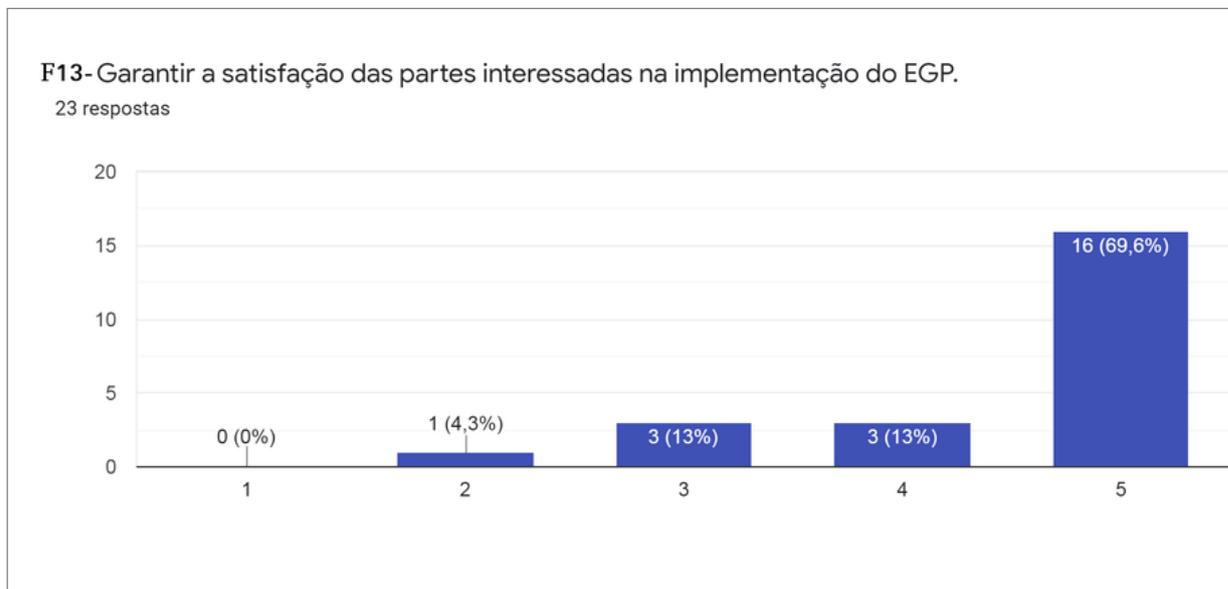
Conforme Daí e Wells (2004) essa é uma característica que auxilia no aumento da eficácia em GP de uma organização, desenvolver e manter arquivos históricos dos projetos, o EGP irá prover um sistema centralizado de coleta e armazenagem de informações dos projetos. Para Alves et al. (2013) é uma melhor prática mensurada através de um critério de sucesso, esse critério está ligado à área chave que mede a eficiência do EGP, enquanto na realização dos serviços prestados por este.

Os respondentes entendem que esse é um fator importante, corroborando com o que é encontrado na literatura, pois esse sistema centralizado pode facilitar o acesso aos conhecimentos dos projetos e as lições aprendidas com os projetos passados, não só possibilitando uma consulta fácil assim como trazendo transparência a essas informações.

- Fator 13: Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP

Com relação ao fator "Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP", para 69,6% é um fator considerado "Muito Importante", para 13% é considerado um fator "Importante", 13% acreditam ser um fator "Neutro" e para 4,3% é um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 32.

Figura 32 – Grau de Importância referente ao Fator 13 – Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Conforme Alves et al. (2013) obtiveram em sua pesquisa um conjunto de melhores práticas, dentre as quais encontra-se garantir a satisfação das partes interessadas, tendo em vista que podem existir diversos indivíduos interessados na implantação do EGP, tais como gerentes de projetos, gerentes funcionais, equipes de projeto e executivos.

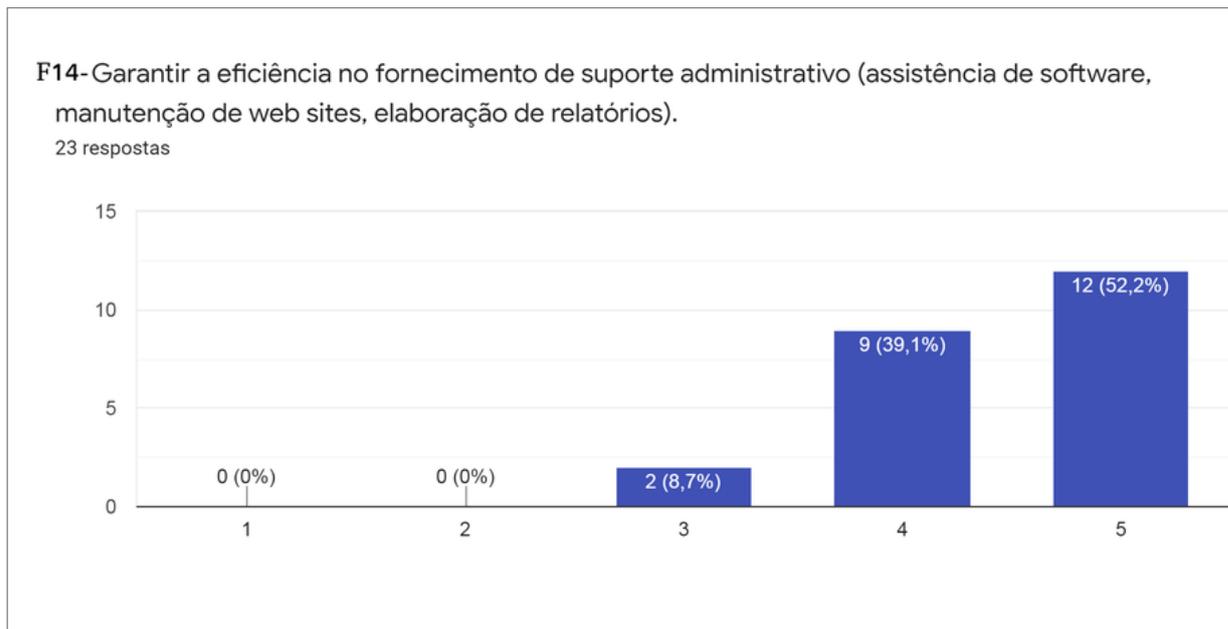
Essas melhores práticas estão relacionadas a uma determinada área chave responsável por medir a eficácia do EGP, para que seja possível realizar essa medição são estabelecidos critérios de sucesso e vinculados a essa área chave. Para Cruz (2016) essas partes interessadas, conhecidas como *stakeholders*, influenciam diretamente no sucesso ou fracasso de projetos, portfólio e inclusive do EGP.

Destarte, devem ser considerado um fator importante garantir a satisfação desses *stakeholders* visto que o impacto trazidos por suas opiniões pode determinar o futuro do escritório.

- Fator 14: Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)

Com relação ao fator "Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)", para 52,2% é um fator considerado "Muito Importante", para 39,1% é considerado um fator "Importante" e 8,7% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 33.

Figura 33 – Grau de Importância referente ao Fator 14 – Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

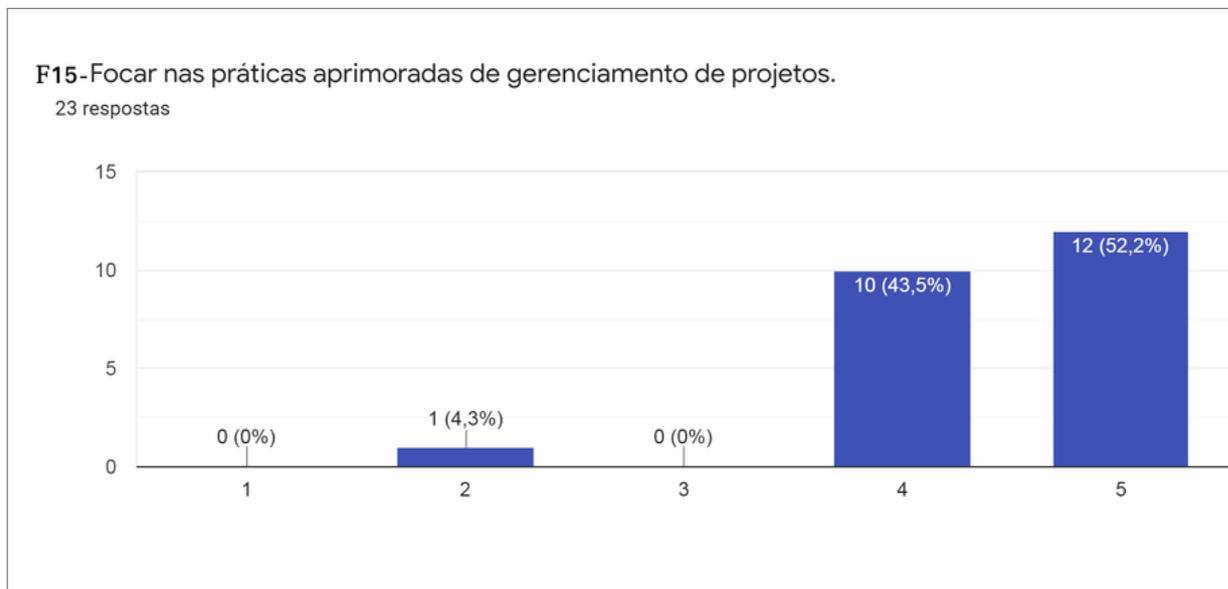
Conforme Daí e Wells (2004), essa é uma característica que auxilia no aumento da eficácia em GP de uma organização, eficiência no fornecimento de suporte administrativo, uma vez que o número de projetos aumenta e também crescem os requisitos administrativos. Esses requisitos frequentemente consomem tempo e não estão listados nos entregáveis dos projetos o que pode comprometer os núcleos dos times dos projetos. Sendo assim, o EGP poderá auxiliar essas equipes na manutenção das pastas dos projetos, sites web ou padronização dos relatórios, deixando o ambiente mais organizado para as revisões, reuniões e tomadas de decisão.

Para Alves et al. (2013), é uma melhor prática mensurada através de um critério de sucesso e esse critério está ligado à área chave que mede a eficiência do EGP. Assim sendo, esse fator é importante para os respondentes, pois possibilita interferência direta do EGP no sentido auxiliar e padronizar os processos, retirando essa responsabilidade dos gerentes de projetos das equipes relacionadas.

- Fator 15: Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos

Com relação ao fator "Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos", para 52,2%, é um fator considerado "Muito Importante", para 43,5%, é considerado um fator "Importante" e 4,3% acreditam ser um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 34.

Figura 34 – Grau de Importância referente ao Fator 15 – Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Desouza e Evaristo (2006), pode ser considerada uma função do EGP de conhecimento intensivo que tem um papel ativo no gerenciamento dessas melhores práticas de GP, fazendo uso das lições aprendidas com os projetos passados (tanto fracassos quanto sucessos) e contribuindo, desse modo, com a melhoria da maturidade da instituição.

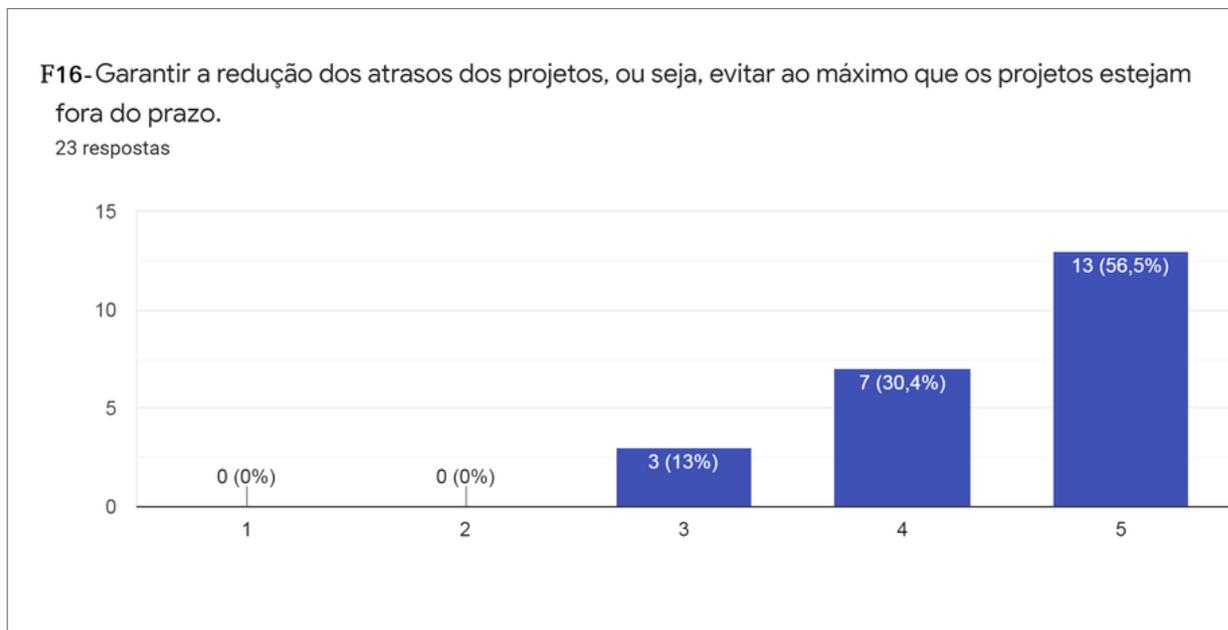
Conforme Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), é uma recomendação para o sucesso do EGP, focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos, mantendo o EGP sempre atualizado e voltado para essas práticas, um processo de melhoria contínua do escritório de projetos.

Sendo, portanto, um fator considerado importante pelos respondentes e está devidamente respaldado pela literatura, visto que pode contribuir com a evolução contínua do EGP e da instituição.

- Fator 16: Garantir a redução de atrasos

Com relação ao fator "Garantir a redução de atrasos", para 56,5%, é um fator considerado "Muito Importante", para 30,4%, é considerado um fator "Importante" e 13% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 35.

Figura 35 – Grau de Importância referente ao Fator 16 – Garantir a redução de atrasos



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Conforme Valeriano (2005) está entre as funções do EGP, desde o início, realizar o controle dos prazos e custos dos projetos de forma eficiente.

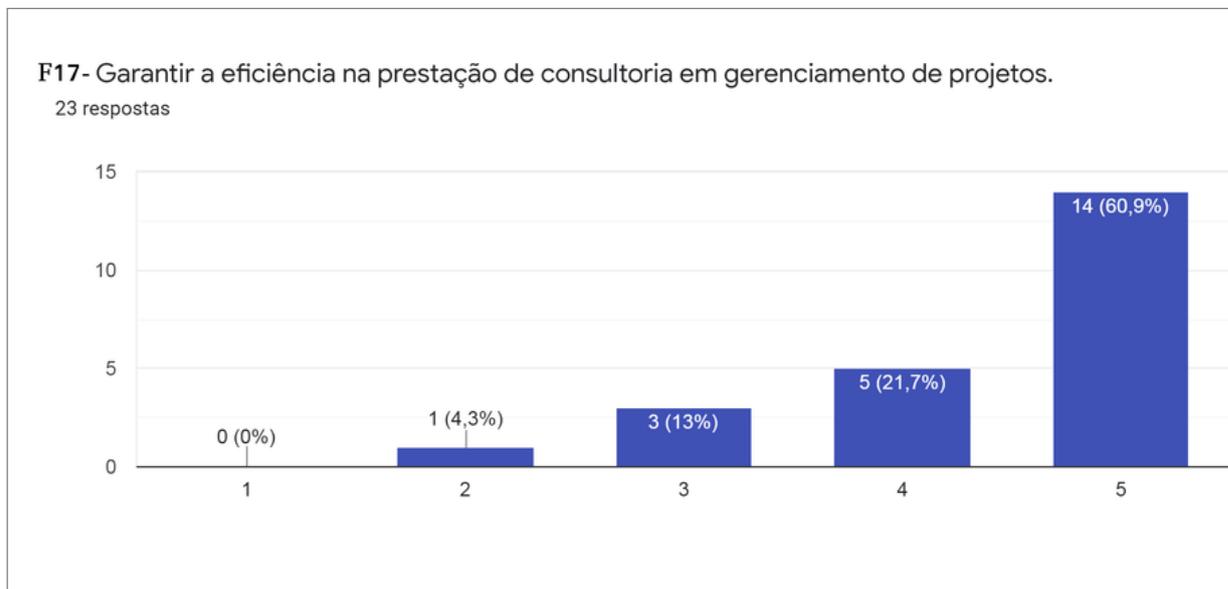
Conforme Alves et al. (2013), para avaliar o sucesso do EGP por uma perspectiva mais ampla, faz-se necessário o uso de critérios pré-estabelecidos e multidimensional. Dessa forma, uma vez que foram estabelecidos os critérios de sucesso, definiu-se também algumas áreas chaves para interligá-los, permitindo com isso uma avaliação de forma ampla.

O critério a ser avaliado está diretamente ligado às melhorias dos resultados dos projetos que estão sob influência do EGP e a sua área chave de projetos. Por esse motivo, os respondentes concordam com o que está na literatura e definem o fator "garantir redução nos atrasos" como importante.

- Fator 17: Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos

Com relação ao fator "Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos", para 60,9%, é um fator considerado "Muito Importante", para 21,7%, é considerado um fator "Importante", 13% acreditam ser um fator "Neutro" e, para 4,3% consideram-no um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 36.

Figura 36 – Grau de Importância referente ao Fator 17 – Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Daí e Wells (2004) a medida que as organizações se tornam mais sofisticadas em GP, também há necessidade de mudança de uma abordagem *ad hoc* para uma de gerenciamento estratégico de projetos. É nesse momento, que o EGP poderá contribuir com essa evolução provendo consultoria e mentoria em GP para essa organização.

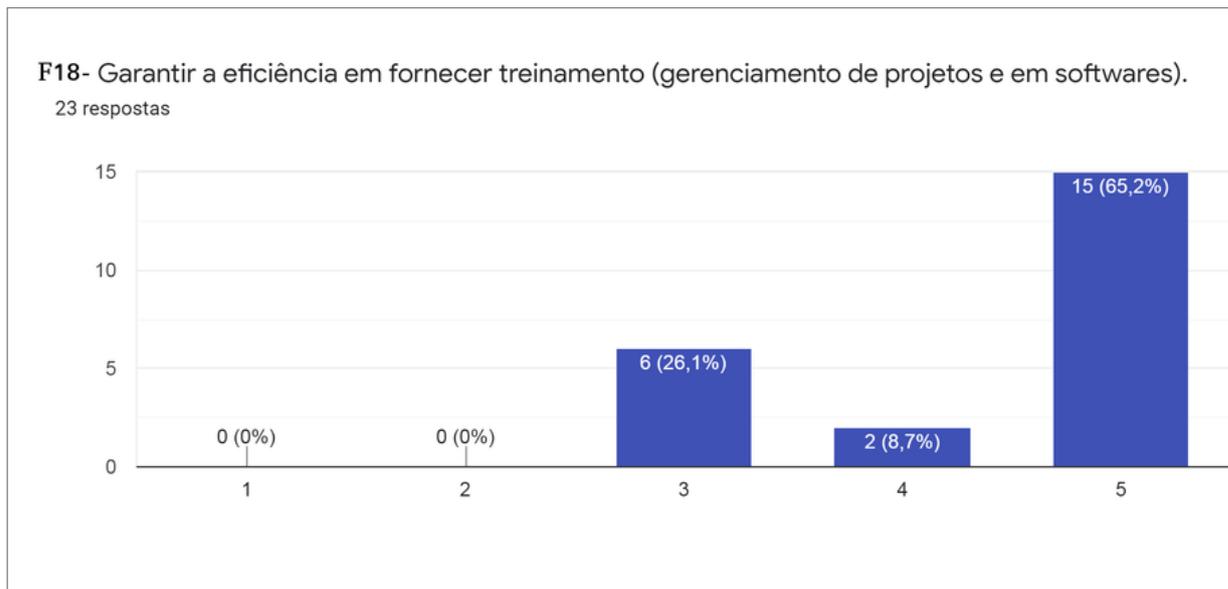
Conforme Valeriano (2005), essa é uma função que deve ser desempenhada pelo EGP no estágio intermediário de sua implantação, o oferecimento de consultoria em projetos.

É nesse sentido que os respondentes julgaram o fator garantir eficiência na prestação de consultoria em GP como sendo importante para implantação do EGP.

- Fator 18: Garantir eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares)

Com relação ao fator "Garantir eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares)" para 65,2%, é um fator considerado "Muito Importante", para 8,7% é considerado um fator "Importante" e 26,1% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 37.

Figura 37 – Grau de Importância referente ao Fator 18 – Garantir eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares)



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Daí e Wells (2004), à medida que as organizações direcionam mais recursos para conduzir negócios com base em projetos, tornam-se mais necessários treinamentos em GP. Essa é uma oportunidade para o EGP assumir o papel de liderança e, trabalhando junto ao departamento de recursos humanos, prover treinamentos em GP e em softwares de GP.

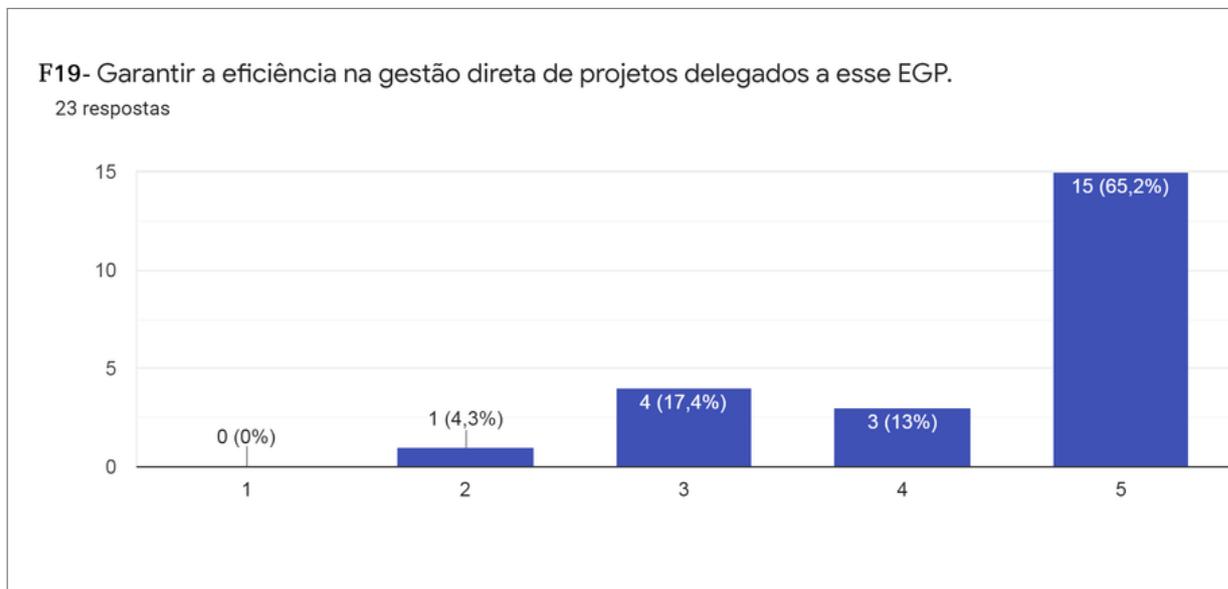
Conforme Valeriano (2005), essa é uma função que deve ser desempenhada pelo EGP no estágio em que esse já esteja bem consolidado e com um nível de autoridade maior, podendo prover treinamentos, formação em GP e um plano de carreira para os gerentes de projetos.

É nesse sentido que os respondentes julgaram o fator garantir eficiência em fornecer treinamentos (GP e softwares de GP) como sendo importante para implantação do EGP.

- Fator 19: Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP

Com relação ao fator "Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP", para 65,2%, é um fator considerado "Muito Importante", para 13%, é considerado um fator "Importante", 17,4% acreditam ser um fator "Neutro" e 4,3% consideram-no um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 38.

Figura 38 – Grau de Importância referente ao Fator 19 – Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), a partir da definição dessa estrutura organizacional, os processos relacionados ao gerenciamento de projetos são definidos e mantidos. É o escritório de projetos que passa a ser fonte de procedimentos, documentos e orientações no tocante ao GP, permitindo, com isso, a consolidação de um esforço interno para padronização e eficácia na execução dos projetos institucionais.

Conforme Alves et al. (2013), esse é um critério ligado à área-chave que mede a eficiência do EGP na prestação dos seus serviços, direcionando esforços para atendimento dos objetivos estratégicos da instituição. Essa gestão eficiente dos projetos delegados ao EGP está atrelada ao uso da metodologia desenvolvida pelo escritório e serve de referência para outros projetos da instituição.

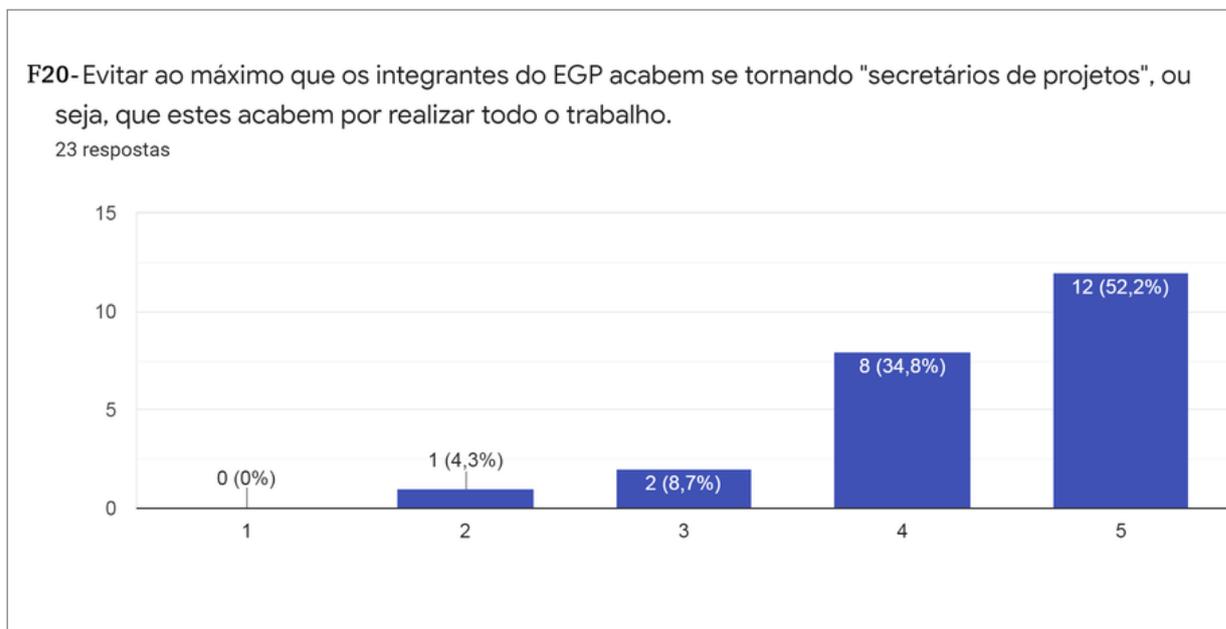
Dessa forma, observa-se que a opinião dos respondentes está de acordo com o que se encontra na literatura, uma vez que esse fator de sucesso é chancelado como importante.

- Fator 20: Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando “secretários dos projetos”, ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho

Com relação ao fator “Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando ‘secretários dos projetos’, ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho” para 52,2%, é um fator considerado “Muito Importante”, para 34,8%, é considerado um fator “Importante”,

8,7% acreditam ser um fator "Neutro" e 4,3% consideram-no um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 39.

Figura 39 – Grau de Importância referente ao Fator 20 – Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando "secretários dos projetos", ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), é necessário que os integrantes do EGP não se tornem secretários dos projetos. Esses integrantes devem prestar apoio intelectual aos projetos e não realizar todas as tarefas.

Conforme Alves et al. (2013), uma melhor prática para esse fator é fornecer apoio especializado aos projetos por parte dos integrantes do EGP. Essa é na verdade uma parte significativa das funções desempenhadas pelas equipes dos escritórios. No entanto, a prática demonstra que em implantações de EGPs o limite entre o apoio especializado e o apoio administrativo é tênue. Sendo assim, evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando "secretários dos projetos" é um fator considerado importante pelos questionados e está condizente com a literatura.

- Fator 21: Possuir cultura organizacional favorável ao EGP

Com relação ao fator "Possuir cultura organizacional favorável ao EGP", para 60,9%, é um fator considerado "Muito Importante", para 17,4%, é considerado um fator "Importante", 17,4% acreditam ser um fator "Neutro" e para 4,3% é um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 40.

Figura 40 – Grau de Importância referente ao Fator 21 – Possuir cultura organizacional favorável ao EGP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Conforme Desta, Root e Diederichs (2006), 47% dos respondentes de sua pesquisa, consideraram que ter uma cultura organizacional favorável é um fator importante para o sucesso na implantação do EGP.

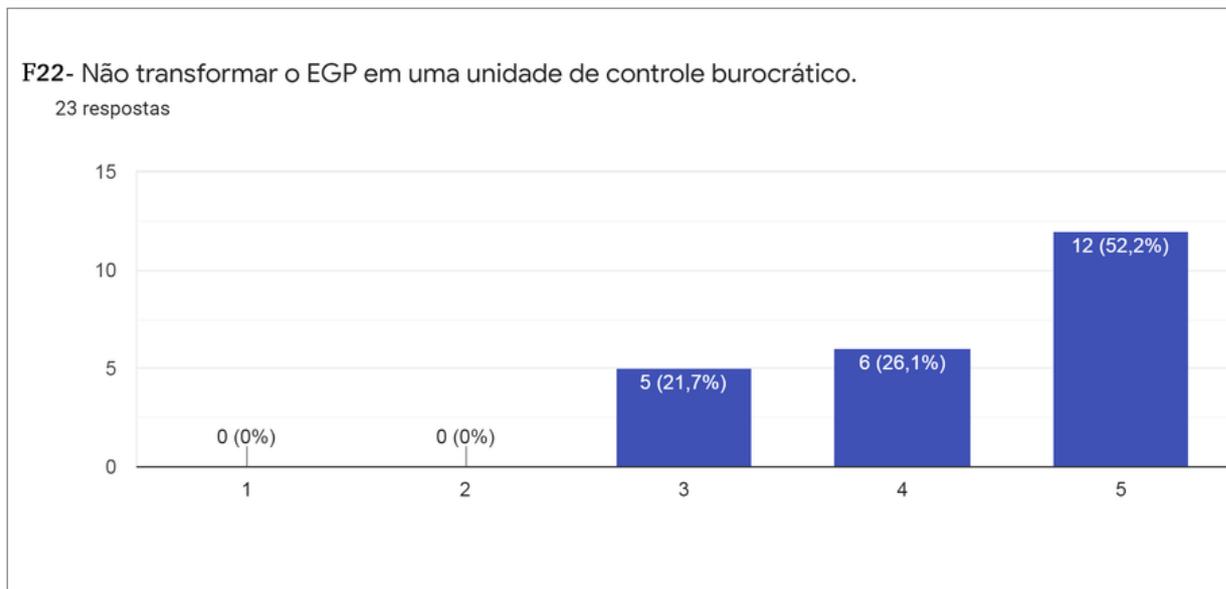
Conforme Barcaui (2012), para implantar um EGP é necessário conhecer a cultura da organização e como esta irá receber a notícia desse empreendimento. O quanto está favorável as mudanças que serão necessárias para essa implantação é um fator importante que deve ser considerado.

Visto que no processo de implantação de um escritório serão necessários ajustes e alterações, esse foi um fator considerado importante para os questionados e está corroborando com o que é encontrado na literatura.

- Fator 22: Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático

Com relação ao fator "Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático", para 52,2% é um fator considerado "Muito Importante", para 26,1% é considerado um fator "Importante" e 21,7% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 41.

Figura 41 – Grau de Importância referente ao Fator 22 – Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conforme Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), não se deve transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático. Isso porque, na verdade, deve-se evitar burocracia em demasia, principalmente no estágios iniciais do escritório, quando esse ainda não está consolidado.

Conforme PMSurvey (2014), os EGP excessivamente focados em controles e auditorias são considerados um dos principais fatores que podem levar ao fracasso a implantação desses escritórios.

Para Sá e Patah (2014) relatam em sua pesquisa que outros pontos relevantes devem ser considerados para implantação de um EGP, dentre eles a burocracia em demasia que deve ser evitada uma vez que pode dificultar essa iniciativa.

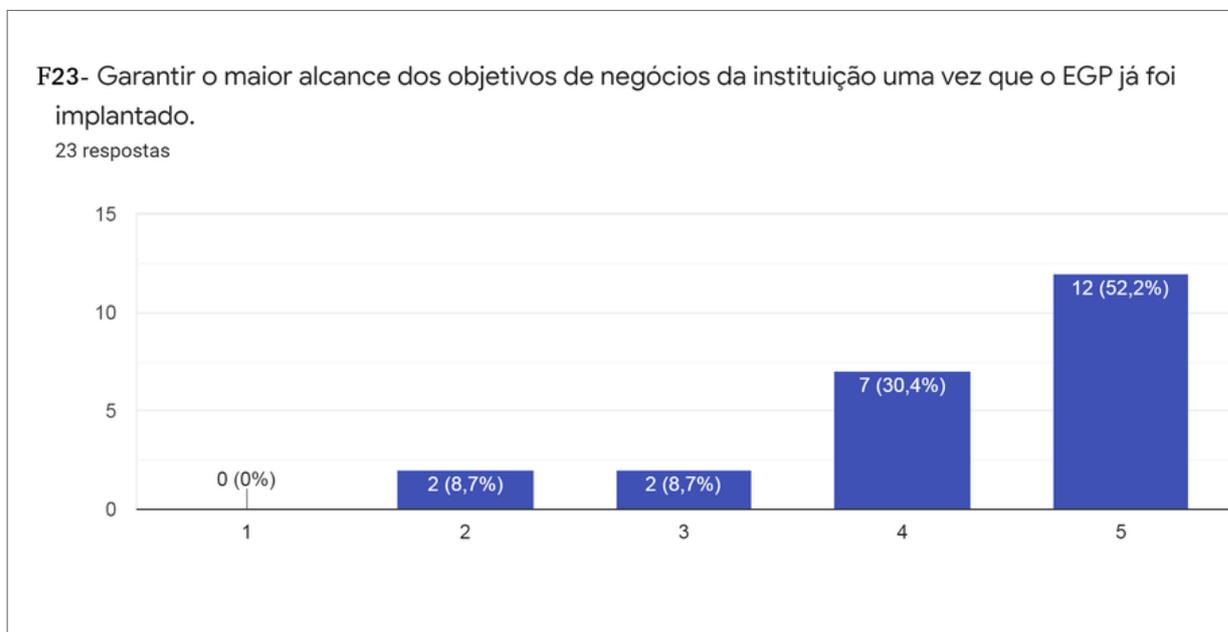
Sendo assim o resultado encontrado após consulta aos participantes dessa pesquisa condiz com o que se encontra na literatura e de fato deve-se tomar cuidado para não transformar o EGP uma entidade de controle burocrático tornando esse fator como importante para que a implantação desse EGP ocorra de maneira satisfatória.

- Fator 23: Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado

Com relação ao fator "Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado", para 52,2%, é um fator considerado "Muito Importante", para

30,4%, é considerado um fator "Importante", 8,7% acreditam ser um fator "Neutro" e 8,7% consideram-no um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 42.

Figura 42 – Grau de Importância referente ao Fator 23 – Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Desouza e Evaristo (2006), garantir que os projetos empreendidos estão alinhados com os objetivos de longo prazo do negócio é criar um *link* direto entre os planos estratégicos operacionais da instituição e os membros dos projetos, possibilitando com isso a realização da seleção, priorização e execução dos projetos mais urgentes.

Conforme Alves et al. (2013), esse fator está ligado a área que pretende medir o valor de negócio agregado com a implantação do EGP, possibilitando medir o quanto mais próximo está a instituição dos seus objetivos em um determinado período.

De fato, se o que se está buscando é medir o valor que o EGP traz para o negócio com sua implantação, faz todo sentido, os respondentes classificarem esse fator como importante.

- Fator 24: Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal

Com relação ao fator "Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal" para 56,5%, é um fator considerado "Muito Importante", para 17,4%, é considerado um fator "Importante", 21,7% acreditam ser um fator "Neutro" e 4,3% acreditam que seja um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 43.

Figura 43 – Grau de Importância referente ao Fator 24 – Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

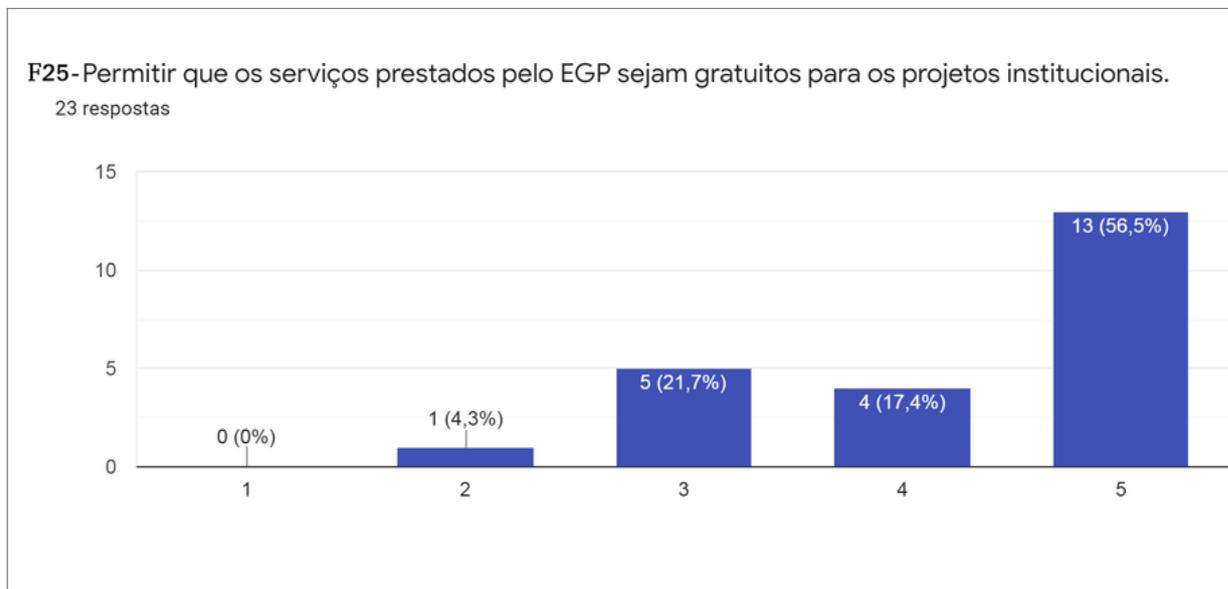
Esse fator é oriundo dessa pesquisa, tendo sido encontrado através das entrevistas que foram realizadas com os coordenadores de escritórios de projetos dentro da Rede Federal. No entendimento desses entrevistados, faz-se necessária a formalização da estrutura organizacional EGP e uma forma de realizar essa formalização, trazendo segurança jurídica e reconhecimento por parte das instituições, é fazê-la através de algum instrumento legal (portaria ou normativo). “O Escritório de Gerenciamento de Projetos (...) consiste em uma organização formal, instalada em uma organização e destinada ao apoio à sua comunidade de gerenciamento de projetos e em um poderoso elo entre a organização e seus projetos” (VALERIANO, 2005, 100)

Diante disso, os respondentes consideraram esse fator como importante, pois é o meio para instituir oficialmente o EGP dentro das organizações públicas, chancelando o apoio da autoridade máxima da instituição.

- Fator 25: Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para projetos institucionais

Com relação ao fator “Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para projetos institucionais”, para 56,5%, é um fator considerado “Muito Importante”, para 17,4%, é considerado um fator “Importante”, 21,7% acreditam ser um fator “Neutro” e para 4,3% esse é um fator “Pouco Importante”. Conforme gráfico na Figura 44.

Figura 44 – Grau de Importância referente ao Fator 25 – Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para projetos institucionais



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Conforme Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), os serviços prestados pelo EGP devem ser preferencialmente gratuitos para a instituição, visto que os recursos institucionais são finitos e muito desses recursos já foram investidos na implantação desse EGP.

Para Carvalho e Rabechini Jr. (2005), há fatores de ordem técnica relacionados a capacidade e disponibilidade de recursos da organização em investir nessa nova estrutura. Entre esses fatores, destaca-se o investimento em recursos humanos, realizar treinamentos e capacitações intensivas para a equipe do escritório.

Para Kerzner (2015), a maioria dos integrantes do EGP é vista como mão de obra indireta, sendo assim, pode ser reduzida ou eliminada sempre que a instituição passar por alguma instabilidade financeira. Como visto anteriormente, cabe ao escritório implementar métricas tangíveis e intangíveis para mostrar valor para a empresa nesse caso. Ofertar os serviços de forma gratuita para a instituição pode ser uma boa iniciativa.

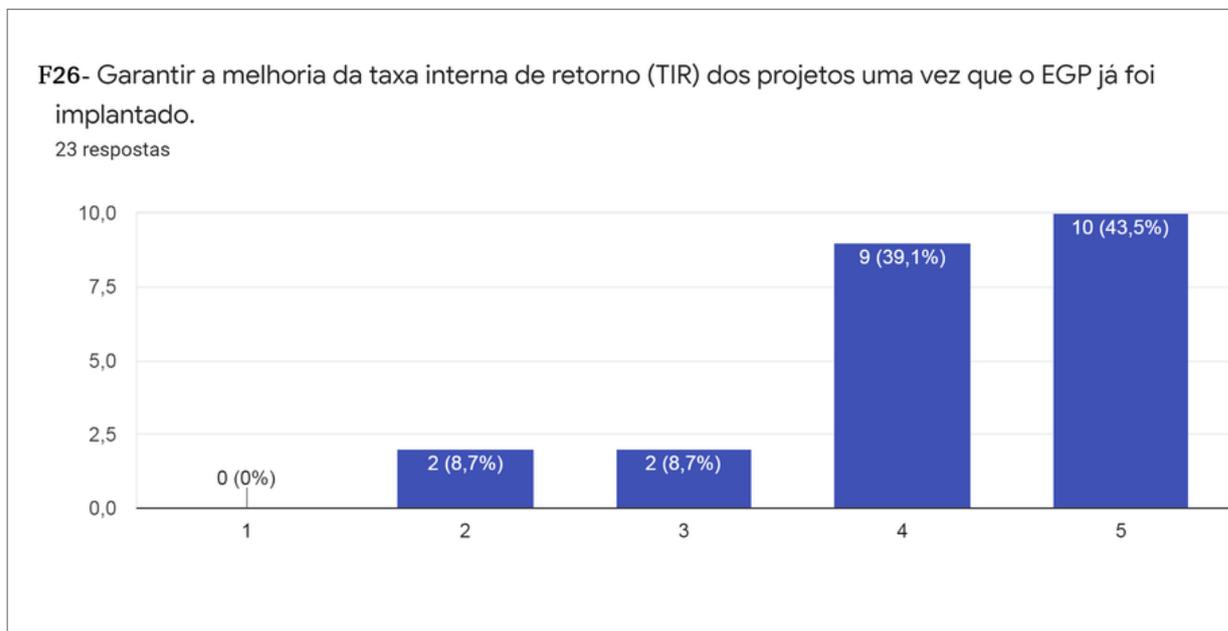
Portanto, na opinião dos respondentes, esse é um fator de sucesso considerado importante, pois garante ao EGP simpatia por parte dos colaboradores da instituição.

- Fator 26: Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado

Com relação ao fator "Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado", para 43,5% é um fator considerado "Muito Importante",

para 39,1%, é considerado um fator "Importante", 8,7% acreditam ser um fator "Neutro" e para 8,7% dos respondentes, esse é um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 45.

Figura 45 – Grau de Importância referente ao Fator 26 – Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Dvir, Raz e Shenhar (2003), o desempenho comercial que o produto resultante de um determinado projeto agrega para a instituição tem de ser considerado, sendo assim Alves et al. (2013) o coloca como critério de sucesso orientado ao valor do negócio em sua pesquisa e atrela ao mesmo a medida da melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos após implantação do EGP.

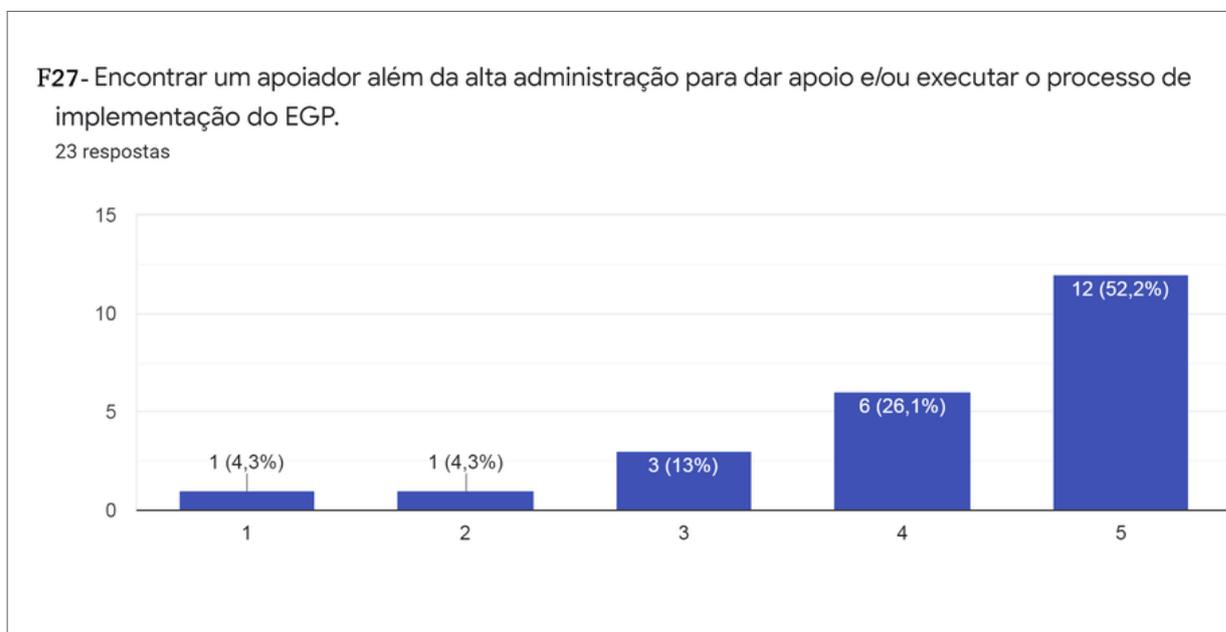
Diante disso, observa-se que a opinião dos respondentes com relação a esse fator, que o classificou como importante, corrobora com a literatura, pois esse fator acrescenta valor ao negócio.

- Fator 27: Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP

Com relação ao fator "Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP", para 52,2% é um fator considerado "Muito Importante", para 26,1%, é considerado um fator "Importante", 13% acreditam ser um fator

"Neutro", para 4,3% acreditam ser um fator "Pouco Importante" e 4,3% pensam que é um fator "Nada Importante". Conforme gráfico na Figura 46.

Figura 46 – Grau de Importância referente ao Fator 27 – Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Para Crawford (2002), alguns itens requerem atenção quando na implantação do EGP. Dentre eles destaca-se envolver as pessoas certas desde o início, incluindo o patrocinador da iniciativa e planejar.

Conforme Englund, Graham e Dinsmore (2003), buscar um patrocinador influente é um fator chave para dar credibilidade a iniciativa, assim como facilitar a adesão de novos adeptos para o empreendimento.

Conforme Andersen, Henriksen e Aarseth (2007) se possível, encontrar um patrocinador que assuma as responsabilidades no tocante ao direcionamento do processo de implantação e que também possa ser o representante do escritório para o resto da organização.

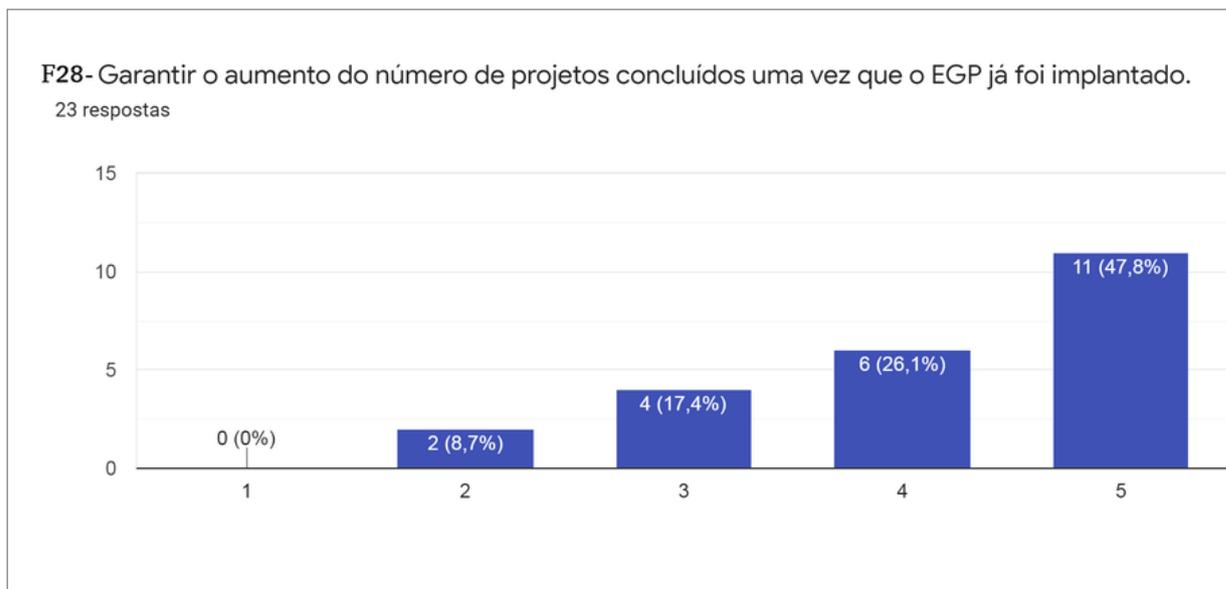
Dessa forma, os questionados acabam por corroborar com a literatura, indicando que o fator em questão deve ser lembrado e que portanto é considerado como importante na implantação de EGPs.

- Fator 28: Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado

Com relação ao fator "Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez

que o EGP já foi implantado”, para 47,8%, é um fator considerado “Muito Importante”, para 26,1%, é considerado um fator “Importante”, 17,4% acreditam ser um fator “Neutro” e 8,7% acreditam ser um fator “Pouco Importante”. Conforme gráfico na Figura 47.

Figura 47 – Grau de Importância referente ao Fator 28 – Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Segundo Desouza e Evaristo (2006), a fim de medir o valor para o negócio, implantou-se um processo de gerenciamento de projetos padronizado, que, a partir da alta porcentagem de projetos completados, consegue determinar o quão próximo está a organização dos seus objetivos em um período específico e com isso medir o nível de eficiência do EGP.

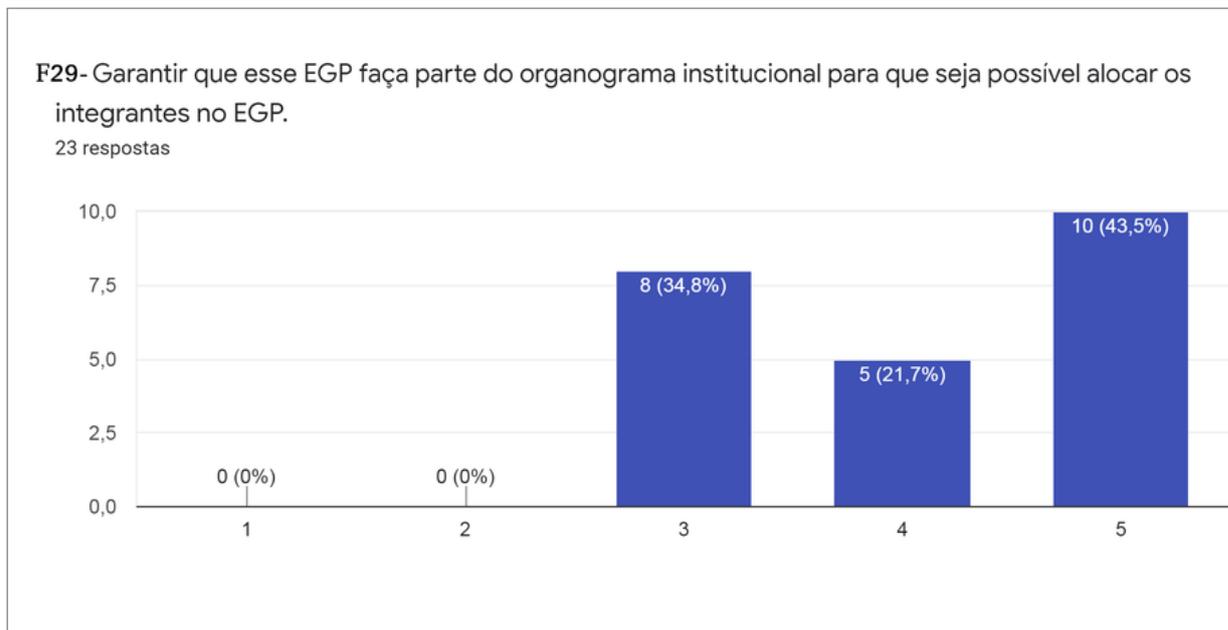
Conforme Alves et al. (2013), esse fator é ligado aos critérios de sucesso orientados ao valor do negócio, que é capaz de medir o sucesso comercial, ou seja, o desempenho da instituição ao lançar um determinado produto que é resultado direto de um projeto coordenado pelo EGP institucional.

Sendo assim, um fator que é considerado importante pelos respondentes dessa pesquisa e que está refletindo, o que pode ser observado na literatura sobre o tema em questão.

- Fator 29: Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional

Com relação ao fator “Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional”, para 43,5%, é um fator considerado “Muito Importante”, para 21,7%, é considerado um fator “Importante” e 34,8% acreditam ser um fator “Neutro”. Conforme gráfico na Figura 48.

Figura 48 – Grau de Importância referente ao Fator 29 – Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

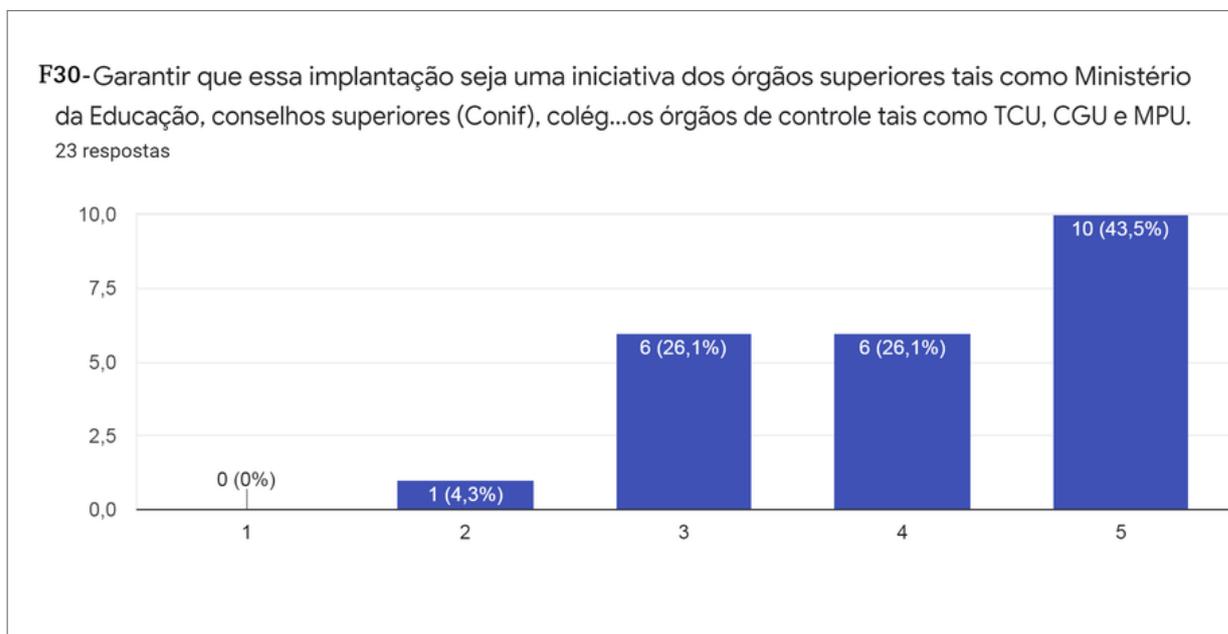
Esse fator é fruto dessa pesquisa. Foi coletado através das entrevistas com os coordenadores dos EGPs da Rede Federal, conforme relatado nas sessões anteriores. Os entrevistados entendem que há necessidade de o escritório está formalmente instituído e ser reconhecido pelos mais diversos colaboradores da instituição. Essa é uma forma de conceder a esta estrutura organizacional reconhecimento e apoio, uma vez que o EGP passa a fazer parte do cotidiano das pessoas, deixando de ser uma ideia ou vontade de seus integrantes e patrocinadores, e essas conseguem vê-lo como um integrante do organograma institucional.

Sendo considerado pelos questionados, um fator importante para implantação do EGP institucional o que acaba ressaltando a opinião dos entrevistados.

- Fator 30: Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU)

Com relação ao fator "Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU)" para 43,5%, é um fator considerado "Muito Importante", para 26,1%, é considerado um fator "Importante", 26,1% acreditam ser um fator "Neutro" e 4,3% consideraram um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 49.

Figura 49 – Grau de Importância referente ao Fator 30 – Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU)



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

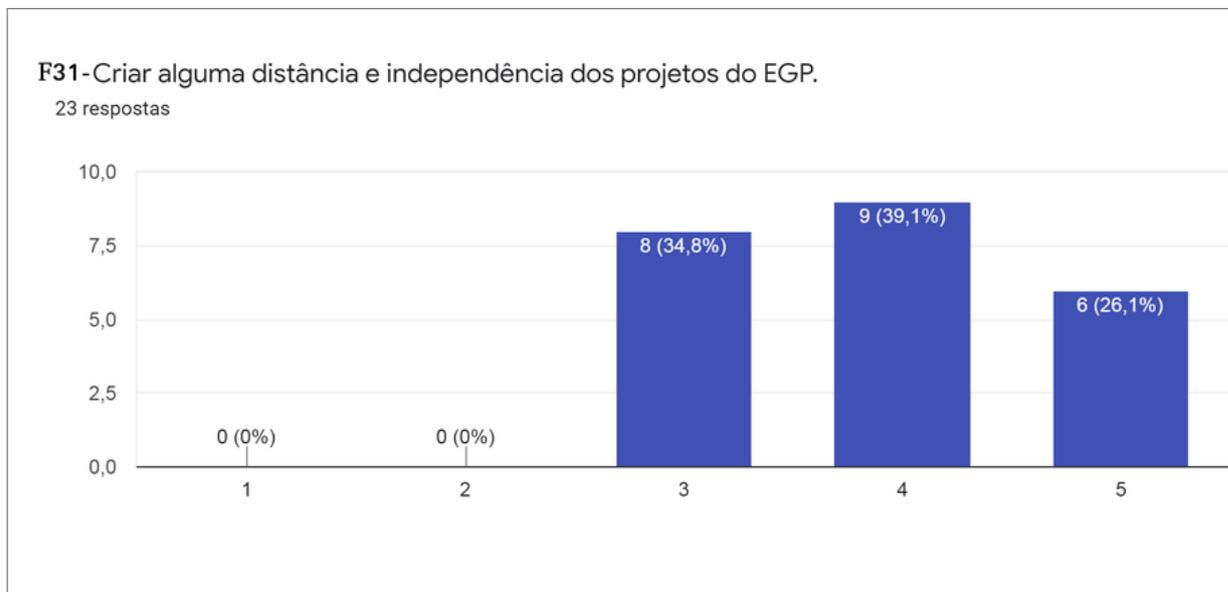
Esse também é um fator obtido das entrevistas com os coordenadores dos EGPs da Rede Federal. Na percepção dos entrevistados, o EGP, partindo de uma iniciativa de um órgão superior ou de controle, seja interno ou externo, ou ainda que essa implantação fosse fruto de uma discussão construída entre as dirigentes dessas instituições, conseguiria uma maior alcance e por conseguinte uma maior aceitação por parte da rede.

Na visão dos questionados, esse fator é importante, uma vez que essa iniciativa representa um esforço coordenado e orientado, quer seja por uma recomendação de um órgão superior, trazendo com isso a ideia de uma melhor prática de gestão, quer seja por uma decisão que fora previamente discutida em um conglomerado de instituições que se posicionaram na direção de práticas gerenciais consolidadas e seguidas por anos em instituições privadas.

- Fator 31: Criar alguma distância e independência dos projetos

Com relação ao fator "Criar alguma distância e independência dos projetos", para 26,1%, é um fator considerado "Muito Importante", para 39,1%, é considerado um fator "Importante" e 34,8% acreditam ser um fator "Neutro". Conforme gráfico na Figura 50.

Figura 50 – Grau de Importância referente ao Fator 31 – Criar alguma distância e independência dos projetos



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Conforme Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), a equipe do EGP tem, entre outras funções, o apoio especializado ao projeto. No entanto, esse apoio especializado muitas vezes é confundido com apoio administrativo. Uma das formas de se evitar essa confusão é estimulando a independência dos projetos, tornando o EGP uma fonte de suporte e não um recurso.

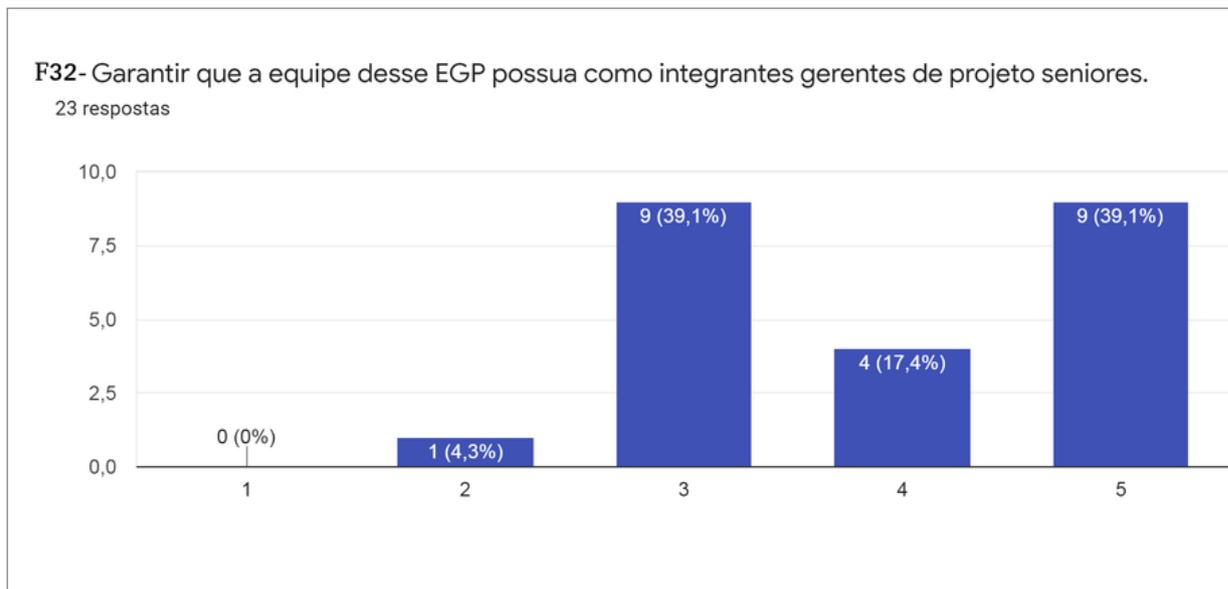
Segundo Alves et al. (2013), fornecer apoio especializado aos projetos e não somente recursos é uma melhor prática que possibilita ao EGP uma maior chance de sucesso em sua implantação. Dessa forma, defini-se um critério de sucesso orientado ao EGP para se possa medir a eficiência desse na prestação dos seus serviços, permitindo o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Sendo assim, os respondentes que consideram o fator criar alguma distância e independência dos projetos como fator importante estão com o mesmo entendimento daquilo que está retratado na literatura.

- Fator 32: Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores

Com relação ao fator "Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores", para 39,1%, é um fator considerado "Muito Importante", para 17,4% ,é considerado um fator "Importante", 39,1% acreditam ser um fator "Neutro" e para 4,3% esse é um fator "Pouco Importante". Conforme gráfico na Figura 51.

Figura 51 – Grau de Importância referente ao Fator 32 – Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Segundo Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), é recomendável escolher com cuidado os integrantes do EGP, escolher o número de pessoas e a competência necessárias para o desafio da implantação. Também é aconselhável que dentre os membros do EGP alguns possuam nível de experiência seniores em GP e possuam também boa reputação e transmitam respeito para a organização.

Para Alves et al. (2013), os membros do EGP devem possuir sólidas habilidades em GP, uma vez que o se busca é o respeito e reconhecimento da organização. Já que a autoridade do EGP mesmo com o poder do patrocinador não pode ser designada, cabe à equipe autoridade pois esta derivaria da senioridade e competência do grupo.

Com isso, tem-se que o fator de sucesso, na opinião dos respondentes é considerado importante, em consonância com a literatura, pois essa senioridade pode vir a ser necessária para o EGP em algum estágio de sua implantação.

A Questão 37 indagou os respondentes sobre a existência de novos fatores não identificados nessa pesquisa e que os mesmos consideravam fatores críticos de sucesso na implantação de um EGP. Alguns fatores foram indicados, porém, não condiziam com fatores observados na literatura.

#### 4.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso na implantação de um EGP para Almeida (2018) são requisitos que, uma vez atendidos, aumentam a probabilidade de sucesso de uma determinada iniciativa, ou o alcance de um determinado resultado e ausência desses FCS aumenta a probabilidade de fracassos.

Para atingir os objetivos dessa pesquisa, foram identificados 32 fatores de sucesso que auxiliam na implantação de um escritório de projetos. Uma vez descobertos esses fatores de sucesso, buscou-se classificá-los através da escala de *Likert*, que possibilitou medir a intensidade dos sentimentos dos entrevistados com o objeto de estudo da pesquisa.

Dessa forma, conseguiu-se classificar os fatores encontrados como "Muito Importantes" e "Importantes". Para o conjunto de fatores considerados "Muito Importantes", ficarão assim denominados como Fatores Críticos de Sucesso conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Fatores Críticos de Sucesso na Implantação do EGP

<b>Fatores de Sucesso de EGP</b>	<b>FCS</b>
Garantir apoio da alta administração ou alta gerência	FC1
Garantir a maior satisfação do clientes dos projetos do EGP	FC2
Cobrir as verdadeiras necessidades da Instituição	FC3
Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP	FC4
Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP	FC5
Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP	FC6
Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP	FC7
Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição	FC8
Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coleta conhecimentos adquiridos e lições aprendidas	FC9
Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos	FC10

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Garantir apoio da alta administração ou alta gestão é fator recorrente na literatura e foi reforçado na pesquisa de Carvalho e Piscopo (2014) o apoio da alta administração demonstrase muito importante. O alto escalão da organização tem de reconhecer o valor e o impacto do GP no desempenho institucional. Segundo Arduino (2016), esse é um dos fatores mais

importantes para influenciar uma atuação de sucesso do EGP. É necessário que a alta administração interfira e direcione para adoção das melhores práticas em GP, uma vez detectada o não comprometimento e interesse dos colaboradores por acharem que essas práticas nada agregam na instituição. Ainda corroboram com a ideia de esse ser um FCS (VIMERCATI; PATAH, 2016) (RAHARJO et al., 2018) (SANTOS, 2019)

Garantir maior satisfação dos clientes dos projetos do EGP, de acordo com Alves et al. (2013), é um fator que está ligado a melhoria dos projetos em que o EGP atua. Dessa forma, as melhorias que forem observadas nesse fator influenciam toda a carteira de projetos do EGP aumentando a percepção de valor para o cliente o que contribui para o reconhecimento do escritório perante a organização.

Segundo Barcaui (2012), é importante que os clientes sejam externos ou internos estejam satisfeitos com os projetos. E o que torna o cliente satisfeito? Será suficiente entregar projetos no prazo e com custo previamente acordado? O que querem os clientes nos seus projetos? Essa é uma missão que o EGP poderá auxiliar, tendo em vista que é o seu papel entender os objetivos da organização e dos seus clientes, tornando-a mais competitiva e mais próxima de atingir seu planejamento estratégico.

Para Cruz (2016), Os projetos estão intimamente ligados ao valor do negócio, se o projeto foi entregue com sucesso possivelmente haverá reconhecimento e fortalecimento da marca, portanto, um EGP que entregue valor ao cliente final dificilmente fracassará.

Com relação ao fator "Cobrir as verdadeiras necessidades da instituição" conforme Hill (2004), um EGP bem sucedido e eficaz é aquele que está apto a atender às necessidades da organização esse é um FCS ressaltado por (CARVALHO; PISCOPO, 2014), (SÁ, 2016). Para Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), é preciso empreender uma análise junto aos *stakeholders* de modo que se consiga captar suas expectativas e necessidades com relação ao EGP para que assim se possa definir as responsabilidades do escritório. Conforme Barcaui (2012), é uma das questões mais importantes para que possa justificar o EGP, é saber quais os problemas que essa instituição está enfrentando e se o EGP irá poder satisfazer as necessidades específicas da instituição. Uma vez que os problemas foram compreendidos poderá se apresentar os benefícios da implantação do EGP, conseguindo maior apoio e compreensão.

Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP é fator utilizado para que seja possível avaliar a melhoria que o EGP está trazendo para os projetos, já que, de acordo com Shenrar e Dvir (2010), não se deve avaliar sucesso em projetos baseando-se somente na restrição tripla (escopo, custo, tempo) mas também avaliar o bem-estar e o

---

sucesso da organização ao longo dos anos. A forma correta para se avaliar sucesso em projetos é estratégica e multidimensional. Diante disso, Alves et al. (2013) criou uma forma de medir o sucesso do EGP através dos projetos que estão sendo por ele gerenciado. Utilizando a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais, consegue-se perceber as melhorias trazidas para a carteira de projetos após a implantação do EGP. Definição de métricas para avaliação do desempenho do EGP é um fator defendido por (CARVALHO; PISCOPO, 2014), (VIMERCATI; PATAH, 2016) .

No que diz respeito ao fator "Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP" para Desta, Root e Diederichs (2006), 53% dos respondentes de sua pesquisa consideram esse um fator de sucesso para implementação efetiva do EGP. Segundo o PMSurvey (2014), existem diversas causas que podem levar a implantação do EGP ao fracasso dentre elas a carência de recursos (humanos e financeiros). Nesse sentido que o EGP é uma ferramenta importante, pois para o (PMI, 2017, p. 48), "uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados ao projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas". Sendo assim, o EGP que desempenhe bem sua função deve possibilitar o acesso fácil e compartilhamento dos recursos institucionais para sua equipe, o que possibilita uma implementação bem sucedida.

No que concerne ao fator "Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP" para Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), criar um plano gradual para desenvolvimento do EGP, para garantir que o escritório não se comprometa com muitas ou com tarefas muito complexas antes de estar realmente pronto para esse desafio. Segundo Barcaui (2003), a implantação deve ser tratada como um projeto. Devem fazer parte desse projeto um gerente de projetos responsável e um planejamento muito bem elaborado. Para Crawford (2002), existem um grande número de boas práticas para o EGP desempenhar, no entanto, essas práticas devem estar de acordo com o nível de maturidade da organização. Em um primeiro momento, o EGP deve possuir funções mais básicas e ser realista, fazendo uso de práticas essenciais ao GP. Segundo Arduino (2016) ,a metodologia de GP deve estar condizente com o nível de maturidade da instituição possibilitando a sua aplicabilidade dentro da empresa sem que sejam necessários arranjos.

Considerando o fator "Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP" conforme Shenrar e Dvir (2010) é complicado medir sucesso dos projetos utilizando a restrição tripla (escopo, tempo e custo), os projetos devem ser avaliados ao longo dos anos passados e com relação ao bem-estar da instituição. Podendo, para isso, ser utilizada

uma avaliação estratégica e multidimensional.

Segundo Alves et al. (2013) para se avaliar sucesso de EGPs, considerando os impactos trazidos às suas carteiras de projetos, devem ser utilizados critérios de sucesso pré-estabelecidos e multidimensionais, dentre os critérios utilizados em sua pesquisa destaca-se a melhoria no atendimento das especificações técnicas que retratam as melhorias ocorridas nos projetos institucionais após implantação do EGP. Definição de métricas para avaliação do EGP é FCS defendido por (CARVALHO; PISCOPO, 2014), (VIMERCATI; PATAH, 2016) .

Em relação ao fator "Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição" para Crawford (2002), o diretor do EGP deve entender os problemas, necessidades e mudanças sofridas com a implantação do escritório pelos colaboradores da instituição, com essas questões devidamente entendidas pode-se analisar o que eles esperam do EGP, quais os seus interesses e como suas demandas podem ser devidamente atendidas pelo escritório. Segundo Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), não se deve automaticamente projetar o escritório como uma unidade centralizada de equipes, mas deve-se considerar os objetivos e necessidades da Instituição. Conforme Carvalho e Piscopo (2014), é um fator de sucesso a identificação do motivo que fundamenta a existência do EGP também para (SÁ, 2016).

Em referência ao fator "Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coleta conhecimentos adquiridos e lições aprendidas" para Desta, Root e Diederichs (2006), em sua pesquisa, 71% dos respondentes indicaram como o principal facilitador de sucesso ter um processo claro vigorando para gerenciar projetos e coletar os conhecimentos adquiridos nesses projetos. Conforme afirma Barcaui (2012), um dos fatores críticos de sucessos que devem ser considerados para implantação do EGP é justamente comunicação clara e objetiva. Segundo Crawford (2002), o EGP pode servir a diversas áreas da instituição. Cada uma dessas áreas possuem suas próprias experiências, ideias, conhecimentos, procedimentos e lições aprendidas e isso deve ser considerado na implantação do EGP. Usar o conhecimento e a experiência para alcançar os resultados esperados.

Conforme Carvalho e Piscopo (2014), definição dos canais de comunicação é um dos fatores estruturais que aumentam as chances de sucesso na implantação do EGP. Corroboram com esse pensamento (SÁ, 2016), (ARDUINO, 2016), (RAHARJO et al., 2018), (SANTOS, 2019).

No tocante ao fator "Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos" para Valeriano (2005), e uma das função do EGP desde do início de sua implantação o controle dos prazos e custos dos projetos.

Conforme Shenrar e Dvir (2010), é complicado medir sucesso dos projetos utilizando a

restrição tripla (escopo, tempo e custo), devendo sempre buscar avaliar de forma estratégica e multidimensional. Com isso, Alves et al. (2013) definiu em sua pesquisa critérios de sucesso pré-estabelecidos para avaliar os EGPs com base no sucesso de suas carteiras de projetos. A redução dos desvios de custos dos projetos é um dos critérios utilizados para avaliar o sucesso na implantação do escritório, visto que as melhorias identificadas nesse critério impactam nos projetos institucionais coordenados pelo escritório. Definição de métricas para avaliação do EGP é FCS defendido por (CARVALHO; PISCOPO, 2014), (VIMERCATI; PATAH, 2016) .

Posto que os fatores críticos de sucesso encontrados foram descritos e apresentados, a Tabela 6 resumirá os FCS encontrados em outras pesquisas que de alguma forma correspondem aos FCS encontrados nesta pesquisa.

Tabela 6 – Comparativo dos Fatores Críticos de Sucesso Encontrados na Revisão da Literatura e Esta Pesquisa

<b>Carvalho e Pisco (2014)</b>	<b>Vimercati (2016)</b>	<b>Arduino (2016)</b>	<b>Raharjo (2018)</b>	<b>Santos (2019)</b>	<b>Próprio Autor (2021)</b>
Apoio da alta administração	Apoio da administração	Obter patrocínio alta administração	Patrocínio da alta administração e stakeholders	Patrocínio da alta administração	Garantir apoio da alta administração ou alta gerência
					Garantir a maior satisfação do clientes dos projetos do EGP
EGP deve estar configurado para atender às necessidades da organização	Necessidade e interesse dos Stakeholder				Cobrir as verdadeiras necessidades da Instituição

Continua

Cont. Tabela 6.

<b>Carvalho e Piscopo (2014)</b>	<b>Vimercati (2016)</b>	<b>Arduino (2016)</b>	<b>Raharjo (2018)</b>	<b>Santos (2019)</b>	<b>Próprio Au- tor (2021)</b>
Definição das mé- tricas para avalia- ção do desempe- nho	Métricas para ava- liação do desempe- nho				Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP
Capacidade ou à disponibili- dade de recursos da organização em investir na nova estrutura e em recursos humanos	Disponibili- dade de recursos humanos e financeiros				Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP
		Conduzir projetos com a me- todologia desen- volvida alinhada ao nível de maturidade em GP observado			Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP

Continua

Cont. Tabela 6.

<b>Carvalho e Piscopo (2014)</b>	<b>Vimercati (2016)</b>	<b>Arduino (2016)</b>	<b>Raharjo (2018)</b>	<b>Santos (2019)</b>	<b>Próprio Au- tor (2021)</b>
Definição das mé- tricas para avalia- ção do desempe- nho	Métricas para ava- liação do desempe- nho				Garantir a melhoria no atendimento das especifica- ções técnicas dos projetos do EGP
Identificação do motivo que fun- damenta a exis- tência do EGP	Identificação do motivo que fun- damenta a existência do EGP				Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição
Definição dos ca- nais de comuni- cação	Comunicação eficiente	Otimizar sistemas de arma- zenamento para lições aprendidas e criar portal da gestão de projetos unificado	Possuir uma visão, missão, roadmap, processos padroniza- dos, papéis e respon- sabilidades, bem claros na organi- zação	Comunicação clara com as partes interessas- das bem mapeadas	Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coleta conhecimen- tos adquiridos e lições apren- didas

Continua

Cont. Tabela 6.

<b>Carvalho e Piscopo (2014)</b>	<b>Vimercati (2016)</b>	<b>Arduino (2016)</b>	<b>Raharjo (2018)</b>	<b>Santos (2019)</b>	<b>Próprio Au- tor (2021)</b>
Definição das mé- tricas para avalia- ção do desempe- nho	Métricas para ava- liação do desempe- nho				Garantir a re- dução dos des- vios de custos dos projetos

Conclusão

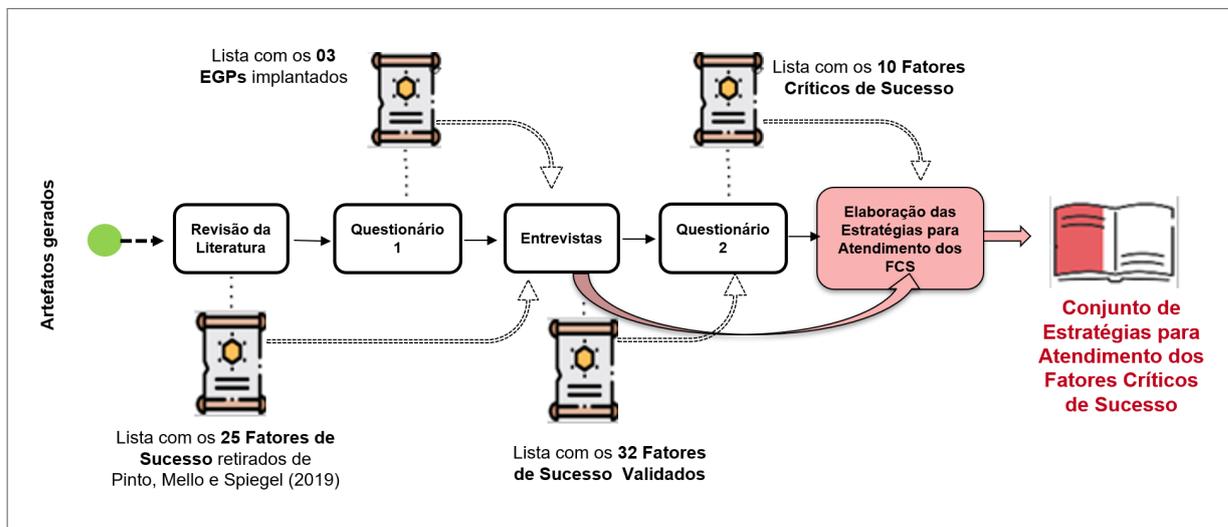
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

#### 4.6 ESTRATÉGIAS PARA ATENDIMENTO AOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ENCONTRADOS

Baseado nos Fatores Críticos de Sucesso obtidos com essa pesquisa, propõe-se um conjunto de boas práticas para atender aos FCS identificados no processo de implantação de um EGP na Rede Federal, visando a que, ao serem executadas possibilitem que essa implantação transcorra com sucesso. Espera-se aqui contribuir com outras instituições que estejam pensando em implantar um EGP em sua estrutura organizacional, visto que esses FCS devem possibilitar um ambiente mais amigável para o EGP.

Esse conjunto de estratégias foi concebido a partir da identificação dos fatores críticos de sucesso encontrados nessa pesquisa, da análise dos dados coletados nas entrevistas com os coordenadores de EGPs institucionais e de sua confirmação na revisão da literatura. É sabido que um longo caminho foi percorrido para que se conseguisse chegar enfim a elaboração de um conjunto de estratégias para atendimento dos FCS encontrados e a Figura 52 retrata e rememora esse caminho e os artefatos gerados no seu percurso.

Figura 52 – Artefatos Gerados na Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A Tabela 7 resume as estratégias obtidas através dessa pesquisa, bem como detalha cada prática sugerida. Vale ressaltar que algumas práticas podem extrapolar suas ações e recomendações para questões relacionadas a operações de um EGP, porém esse comportamento em nada prejudica seu entendimento, aplicação e adoção.

Tabela 7 – Estratégias para atendimento dos FCS presentes na implantação de EGPs na Rede

FCS	Estratégia	Autor(es)
FC1. Garantir apoio da alta administração ou alta gerência	Esclarecer e reforçar a todos os gestores de todos os níveis de gestão da instituição os benefícios gerados a partir da implantação do escritório.	Crawford (2002)
	Garantir que a alta administração participará em todas as fases do projeto, quando não for possível indicar seu representante.	Crawford (2002)

Continua

Cont. Tabela 7.

FCS	Estratégia	Autor(es)
	<p>Garantir que a alta administração, sempre que possível, reforçará sua ciência e apoio ao projeto de implantação do EGP.</p> <p>Aprimorar o processo de implantação sempre atualizando e compartilhando este com a comunidade, aumentando com isso a lisura do processo.</p>	<p>Carvalho e Piscopo (2014)</p> <p>Próprio Autor (2021)</p>
<p>FC2. Garantir a maior satisfação do clientes dos projetos do EGP</p>	<p>Proceder com uma coleta das reais necessidades, expectativas e interesses dos clientes no tocante ao EGP.</p> <p>Promover uma pesquisa de satisfação semestral, direcionada aos clientes do EGP visando a coleta de suas percepções e sugestões de melhorias para o escritório.</p> <p>Garantir sempre entrega de valor para o cliente e quando possível um pouco a mais do que é esperado por ele, aumentando a confiança mútua e promovendo bem-estar organizacional.</p> <p>Assegurar sempre atenção aos feedbacks desses clientes atendendo as suas sugestões de melhorias bem como as suas percepções e necessidades.</p>	<p>Andersen et al. (2002)</p> <p>Próprio Autor (2021)</p> <p>Entrevistados (2021)</p> <p>Entrevistados (2021)</p>

Continua

Cont. Tabela 7.

<b>FCS</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Autor(es)</b>
FC3. Cobrir as verdadeiras necessidades da Instituição	Promover uma análise interna com a instituição, para entender as necessidades e expectativas com relação ao EGP.	Andersen et al. (2002)
	Garantir que com base na análise realizada definir as responsabilidades do escritório, tomando sempre cuidado para considerar as opiniões dos gestores, gerentes de projetos e participantes dos projetos.	Andersen et al. (2002)
	Garantir e apoiar a segurança institucional quando no atendimento das demandas externas direcionadas a Instituição pelos diversos órgãos de controle.	Entrevistados (2021)
	Garantir a identificação e compartilhamento de ações de sucesso obtidas em determinadas unidades para que haja efetiva replicação na instituição, bem como evitar expectativas não realísticas.	Entrevistados (2021)
FC4. Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP	Garantir que o planejamento dos projetos segue as boas práticas de GP principalmente no tocante a coleta de requisitos, buscando sempre ações e processos claros.	Entrevistados (2021)

Continua

Cont. Tabela 7.

FCS	Estratégia	Autor(es)
	Promover reuniões para garantir a boa comunicação e entendimento entre com as partes interessadas nos projetos e os membros do EGP.	Próprio Autor (2021)
	Garantir avaliação e acompanhamento do andamento dos projetos, bem como dos indicadores e resultados desses projetos.	Entrevistados (2021)
	Garantir atenção ao feedback das partes interessadas, permitindo revisões das ações e processos, e com isso estabelecer o processo de melhoria contínua dos projetos.	Próprio Autor (2021)
FC5. Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP	Planejar o lançamento do EGP formalmente, promovendo eventos para apresentação e esclarecimentos sobre as funções do EGP.	Andersen et al. (2002)
	Desenvolver o “trabalho missionário” visitando os setores e explicando mais sobre essa estrutura organizacional, garantindo que o EGP se torne conhecido entre os potenciais usuários e conquistando simpatizantes.	Andersen et al. (2002)

Continua

Cont. Tabela 7.

FCS	Estratégia	Autor(es)
	Desenvolver um portal para disponibilizar informações sobre o EGP, tais como equipe, metodologia de gerenciamento de projetos utilizada, procedimentos, templates, projetos em andamento, projetos concluídos, responsabilidades do EGP, relatórios, indicadores e etc.	Próprio Autor (2021)
FC6. Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP	Assegurar um plano detalhado de implantação do EGP, permitindo que ao final de cada fase as lições aprendidas sejam incorporadas nas fases posteriores.	Crawford (2002)
	Desenvolver revisões dos projetos a cada fase, permitindo que o EGP sempre progrida e ganhe destaque na instituição.	Próprio Autor (2021)
	Promover a capacitação dos integrantes do escritório e ampliação do espaço físico permitindo maior participação de outros setores da Instituição.	Entrevistados (2021)
	Prover ao final de cada fase a avaliação da situação de implantação do EGP sempre observando a abordagem, as ações do plano de implantação e os esforços.	Crawford (2002)

Continua

Cont. Tabela 7.

<b>FCS</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Autor(es)</b>
FC7. Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP	Promover capacitação com as equipes de projetos, mantendo-as sempre atualizadas quando nas boas práticas de GP e permitindo que o conhecimento seja compartilhado com todos os membros.	Entrevistados (2021)
	Manter um canal para diálogo sempre aberto com as partes interessadas em determinado projeto e está sempre receptivo as possíveis mudanças nessas especificações.	Entrevistados (2021)
	Desenvolver uma rede de especialistas para orientações e capacitações no tocante ao projeto específico que esteja sendo pleiteado, evitando problemas nas especificações e com isso retrabalho.	Entrevistados (2021)
	Assegurar atendimento as mudanças que forem consideradas pertinentes de maneira rápida e ágil.	Próprio Autor (2021)
FC8. Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição	Promover uma análise interna com a instituição, para entender as necessidades e expectativas com relação ao EGP.	Andersen et al. (2007)
	Assegurar utilização de uma metodologia padronizada de GP, para facilitar o entendimento e acompanhamento dos processos e responsabilidades dos diversos atores envolvidos.	Entrevistados (2021)

Continua

Cont. Tabela 7.

FCS	Estratégia	Autor(es)
	<p>Comparar as necessidades coletadas pela análise interna, com as responsabilidades típicas de um EGP, funções que raramente são tratadas por um EGP devem ser mantido fora da cobertura do escritório.</p> <p>Promover Diálogo com outras instituições, públicas ou privadas, no intuito de prover inovação e conhecimento, tornando-se um agente transformador daquele ambiente</p>	<p>Andersen et al. (2007)</p> <p>Entrevistados (2021)</p>
<p>FC9. Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coleta conhecimentos adquiridos e lições aprendidas</p>	<p>Promover eventos para apresentação e esclarecimentos sobre as funções do EGP, disseminando sua filosofia e permitindo aos colaboradores conhecer mais sobre o escritório.</p> <p>Assegurar a elaboração de um guia de processos do EGP padronizados, com comunicação simples e clara, demonstrado os fluxos que devem ser seguidos e os papéis dos participantes em cada fluxo.</p>	<p>Andersen et al. (2007)</p> <p>Entrevistados (2021)</p>

Continua

Cont. Tabela 7.

<b>FCS</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Autor(es)</b>
	Disponibilizar as lições aprendidas, conhecimentos adquiridos e histórico dos projetos em uma base de dados comum para que com isso se possa elaborar um guia com lições aprendidas e com experiências vivenciadas, resultando em melhores práticas, padronizações e políticas adotadas na atuação de determinado projeto.	Arduino (2016)
	Disponibilizar esses guias através de sistemas informatizados, talvez no portal do escritório, deixando-o acessível aos interessados de forma rápida e simples.	Próprio Autor (2021)
FC10. Garantir a redução dos desvios de custos dos projetos	Promover capacitação e treinamentos para as equipes do EGP em GP principalmente no gerenciamento de custos dos projetos.	Entrevistados (2021)
	Assegurar um plano de execução e acompanhamento do projeto padronizado e tentar manter-se fidedigno ao mesmo.	Próprio Autor (2021)
	Aprimorar e acompanhar métricas de desempenho, buscando sempre a economicidade e melhoria contínua dos projetos institucionais.	Entrevistados (2021)

Continua

Cont. Tabela 7.

FCS	Estratégia	Autor(es)
	Assegurar o acompanhamento dos relatórios de desempenho e compartilhar entre as partes interessadas, visando sempre a transparência do EGP para com a instituição.	Entrevistados (2021)

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

#### 4.7 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Este capítulo teve como propósito apresentar a coleta dos dados e os resultados obtidos nesta pesquisa. As Seções 4.1, 4.2 e 4,3 apresentaram, respectivamente, os questionários endereçados as instituições que compõem a Rede Federal, os EGPs encontrados na etapa anterior e, a análise das entrevistas realizadas com os coordenadores dos EGPs institucionais. A análise das entrevistas possibilitou entendimento e obtenção dos FSV de acordo com a percepção desses coordenadores. Na Seção 4.4 tem-se aplicação de um segundo questionário com objetivo de classificar os FSV, a tabulação dos dados obtidos com esse questionário permitiu compreender as impressões dos respondentes quanto aos FSV presentes no processo de implantação de EGPs nas instituições estudadas. Os FCS ficam evidenciados a partir dessa classificação e são discutidos na Seção 4.5 de acordo com a análise dos dados coletados e a revisão de literatura realizada nesta pesquisa. A Seção 4.6 apresentou um conjunto de estratégias propostas para o atendimento dos FCS presentes na implantação de EGPs na Rede Federal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, realizando reflexão sobre os resultados obtidos, os objetivos alcançados, bem como as contribuições do trabalho. Aqui ainda se encontram as limitações do trabalho, dificuldades enfrentadas e recomendações para pesquisas futuras.

O capítulo fica dividido em quatro seções: a Seção 5.1 descreve uma síntese do trabalho realizado, trazendo os artefatos encontrados, apresentando brevemente os resultados obtidos. Na Seção 5.2 estão descritas as dificuldades encontradas na pesquisa. A Seção 5.3 apresentam-se as limitações da pesquisa. Por fim, na seção 5.4, são apresentadas as propostas de trabalhos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

O desenvolvimento do presente estudo permitiu uma análise dos fatores críticos de sucesso presentes no processo de implantação de escritórios de gerenciamento de projetos no âmbito da Rede Federal, uma reflexão acerca dos benefícios que esses EGPs trazem para o cotidiano da organização e as dificuldades encontradas em sua implantação, ademais permitiu-se a elaboração de um conjunto de estratégias que podem auxiliar no atendimento dos FCS encontrados.

De um modo geral, encontraram-se dez fatores críticos de sucesso presentes no processo de implantação de EGPs. Também foi investigada a atual situação de implantação dos EGPs na Rede Federal, onde encontrou-se três EGPs, que estão implantados ou em fase final de implantação, três escritórios que estão na fase inicial de implantação e quatorze instituições demonstraram interesse em implantá-lo.

Diante disso, elaborou-se um conjunto de estratégias para auxiliar no atendimento desses FCS e pretende-se encaminhar para essas instituições para que utilizem em seus processos de implantação. Uma vez que os resultados encontrados nessa pesquisa buscam propiciar para essas instituições conhecimentos acerca da implantação de EGPs e ainda possibilitar que o EGP institucional possua um ambiente favorável para implantação, desenvolvimento e evolução os objetivos propostos foram alcançados.

De início, tem-se na revisão bibliográfica muitos dos conceitos e conhecimentos que foram

utilizados nessa pesquisa. É através dessa revisão *ad hoc* da literatura que se encontrou o trabalho de Pinto, Mello e Spiegel (2019), que é uma revisão sistemática da literatura que se obteve muitos dos achados e artefatos, incluindo a lista com os vinte e nove fatores de sucesso que foram utilizados nessa dissertação.

Há que se frisar que o conceito de Fatores de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso se diferem, pois o segundo trata dos fatores chaves ou requisitos para aumento de sucesso em uma determinada empreitada.

De posse da lista de Fatores de Sucesso, precisou-se validá-la mediante um questionário do tipo *survey* para investigar a atual situação dos EGPs na Rede Federal. Assim, encontraram-se três EGPs implantados e partiu-se para um conjunto de entrevistas com essas instituições a fim de coletar a percepção destas com relação aos Fatores de Sucesso encontrados. Nesta etapa, chegou-se a uma lista com trinta e dois Fatores de Sucesso Validados.

Por conseguinte aplicou-se um segundo questionário para classificar os Fatores de Sucesso Validados, esses Fatores de Sucesso Validados ficariam então classificados como Fatores de Sucesso "muito importantes" e Fatores de Sucesso "importantes", ao conjunto de Fatores de Sucesso classificados como "muito importantes" denominou-se Fatores Críticos de Sucesso.

Em conclusão, elaborou-se um conjunto de estratégias para atendimento desses FCS encontrados. Ressalta-se que os Fatores de Sucesso classificados como "importante" ficaram conhecidos como Fatores de Sucesso e podem contribuir também com a implantação bem sucedida do EGP institucional.

Dada à importância do tema, torna-se necessário o estudo dos fatores críticos de sucesso que podem auxiliar na implantação de EGPs na Rede Federal, tendo em vista que esses escritório uma vez implantados podem desencadear competências e habilidades para garantir um gerenciamento de projetos cada vez mais eficaz.

## 5.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS

A pandemia do novo coronavírus assolou todo o mundo, e não poderia ser diferente no Brasil, haja vista que todas as instituições passaram a operar de maneira remota. Os acessos a estas passaram a ser disponibilizados através de *e-mail* e outras ferramentas digitais, tornando-se indisponível o acesso por meio telefônico, já que *e-mails* podem ir acidentalmente parar na caixa de *spam* ou serem classificados erroneamente como conteúdo malicioso.

A questão das informações desencontradas e/ou equivocadas, visto que algumas das ins-

tituições pesquisadas confundem o escritório de gerenciamento de projetos com um escritório de gerenciamento de processo. Instituições que afirmaram possuir os dois tipos de escritórios em um instrumento de coleta de dados e em momento posterior quando o pesquisador entrou em contato para solicitar agendamento das entrevistas negaram a existência dessa estrutura organizacional ou corrigiam o equívoco dizendo se tratar de um escritório de gerenciamento de processos.

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ainda que se tenha buscado através de uma metodologia a realização da pesquisa, esta apresenta algumas limitações. A presente pesquisa está limitada ao contexto de instituições que façam parte da Rede Federal.

A Rede Federal possui poucos EGPs implantados, o que limita a pesquisa ter resultados mais precisos com relação à fidelidade de informações se comparada à diversidade de fatores existentes, tendo em vista que o que pode ser um fator crítico para uma instituição pode não ser para outra. Deve ser considerados, na generalização dos resultados, o contexto em que esses foram obtidos, sempre considerando as especificidades dessas instituições.

Diante disso, as principais limitações foram:

- 1) O índice de retorno do questionário pode ser considerado baixo. A taxa de questionários respondidos na segunda coleta, corresponde a pouco mais de 5%. Infelizmente não se conseguiu sensibilizar um maior número de participantes e não havia como estender mais o prazo para essa fase da coleta.
- 2) A pouca quantidade de trabalhos semelhantes com foco na Rede Federal, restringindo um pouco as comparações. Para se reduzir um pouco essa limitação, buscou-se realizar uma comparação entre os estudos mais recentes que apresentam FCS na implantação de EGPs em outras instituições.
- 3) A presença reduzida de EGPs na Rede Federal, limitando um pouco as entrevistas realizadas e impossibilitando a descoberta de mais fatores de sucesso na percepção dos coordenadores de EGPs institucionais.
- 4) A avaliação dos resultados obtidos nessa pesquisa não foi possível, nem do conjunto de FCS e tampouco das estratégias propostas, uma vez que o conjunto de EGPs encontrados

não foi grande, algumas tarefas da coleta de dados demoraram mais tempo do que o planejado e o prazo para término da elaboração do documento já estavam se exaurindo.

#### 5.4 TRABALHOS FUTUROS

Os achados dessa pesquisa podem ser complementados por outros estudos de modo a trazer maior discussão sobre o tema.

- 1) Um novo estudo para coleta de novos fatores de sucesso, visto que algumas instituições estão em fase de implantação de seus EGPs, possibilitando uma maior participação desses EGPs na pesquisa, que poderá trazer novos fatores e novos entendimentos.
- 2) Realizar um comparativo com EGPs de outras instituições públicas, para que sejam observados pontos de divergência e convergência.
- 3) Na fase de coleta de dados através das entrevistas, o E01 comentou sobre a existência de EGPs dentro dos polos de inovação da Rede Federal, atualmente existem nove polos, que por questões de prazo não puderam ser verificados. Destarte, estudos podem ser direcionados para melhor entender essas estruturas organizacionais, seus papéis e funções bem como sua contribuição com os EGPs institucionais ou podendo inclusive se tornar o EGP institucional de uma dada instituição.
- 4) A avaliação das estratégias propostas e dos FCS encontrados nessa pesquisa com os coordenadores dos EGPs institucionais, posto que o número de EGPs nas instituições que fazem parte da Rede Federal está aumentando.

O presente trabalho foi desenvolvido para auxiliar instituições que fazem parte do contexto da Rede Federal e que tenham interesse em implantar EGPs, apesar de ter sido voltado para esse contexto, acredita-se que os FCS e estratégias aqui descritos podem contribuir com outras instituições ainda que estas não façam parte da mesma seara contemplada por essa pesquisa.

Ademais, no intuito de contribuir com a implantação de EGPs, imagina-se que o setor ao qual o EGP deve ter uma relação próxima ou estar diretamente ligado, quando possível, são os que tratam diretamente do planejamento institucional, no contexto da Rede Federal são: Pró-reitoria de Administração e Planejamento, Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação, Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional e por costumeiramente trabalhar com uma cultura projetizada e desenvolvimento de projetos a Diretoria de Tecnologia da Informação.

No entanto, deve-se respeitar a vontade, interesse e particularidade de cada instituição em casos assim deve-se buscar os *early adopters* que são aqueles setores ou departamentos que são mais receptivos a mudanças.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, N. D. O. *Gerenciamento de portfólio e PMO*. [S.l.]: Editora FGV, 2018.
- ALVES, R. O.; COSTA, H. G.; QUELHAS, O. L. G.; SILVA, L. da; PIMENTEL, L. B. Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. *Production*, v. 23, n. 3, p. 582–594, 2013.
- ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, v. 23, n. 2, p. 97 – 104, 2007.
- ARDUINO, E. Mapeamento dos Principais Fatores de Sucesso que Poderão Contribuir no Tocante a uma Atuação por Excelência no PMO da Eletrobras. 2016. ISSN 1984-9354.
- AUBRY, M.; HOBBS, B. et al. Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2010. [S.l.], 2010.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International journal of project management*, Elsevier, v. 25, n. 4, p. 328 – 336, 2007.
- BARCAUI, A. *Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações atuantes no Brasil*. 151 p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) — Universidade Federal Fluminense, 2003.
- BARCAUI, A. B. *PMO-Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática*. [S.l.]: Brasport, 2012.
- BRASIL. *Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP MGP-SISP*. 2011. Acessado em: 10 ago. 2020. Disponível em: <[https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/arquivos/mgp-sisp\\_versao\\_1-0.pdf](https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/arquivos/mgp-sisp_versao_1-0.pdf)>.
- BRASIL. *Portal RedeFederal - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. 2016. Acessado em: 10 jul. 2020. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>.
- BRASIL. *110 Anos Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica*. 2019. Acessado em: 10 jul. 2020. Disponível em: <<http://110anos.redefederal.org.br/#inicio>>.
- BRASIL. *Ministério da Educação*. 2019. Acessado em: 10 jul. 2020. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>>.
- BREDILLET, C.; TYWONIAK, S.; TOOTOONCHY, M. Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International journal of project management*, Elsevier, v. 36, n. 1, p. 27 – 42, 2018.
- CARVALHO, K. E. M. de. *Impactos da implantação do pmo no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior*. 168 p. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Nove de Julho, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/tede/handle/tede/127>>. Acesso em: 12/10/2019.

- CARVALHO, K. E. M. de; PISCOPO, M. R. Fatores de sucesso da implantação de um PMO: um caso na administração pública. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 14, n. 3, p. 56 – 78, 2014.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. *Construindo competências em gerenciamento de projetos: teoria e casos*. [S.l.]: Atlas, 2005. 317 p. ISBN 9788522441686.
- CHIAVENATO, I. *Administração geral e pública: provas e concursos*. [S.l.]: Editora Manole, 2016.
- CRAWFORD, J. K. *The Strategic Project Office. A Guide to Improve Organisational Performance*. [S.l.]: Dekker, New York, 2002.
- CRAWFORD, J. K. *The strategic project office*. [S.l.]: CRC Press, 2010.
- CRUZ, F. *PMO Ágil: Escritório ágil de gerenciamento de projetos*. [S.l.]: Brasport, 2016.
- CUNHA, M. R.; DIAS, M. A. H.; SILVA JUNIOR, O. F. P.; SARDO, B. C. A importância do escritório de gerenciamento de projeto (PMO) na administração pública. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. *Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 2017.
- DAÍ, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship of project performance. *International Journal of Project Management*, v. 22, n. 7, p. 523 – 532, 2004.
- DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. [S.l.]: Atlas, 2000.
- DESOUSA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, Elsevier, v. 26, n. 5, p. 414 – 423, 2006.
- DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project Management Offices: A Case of Knowledge-Based Archetypes. *International Journal of Information Management*, v. 26, n. 5, p. 414 – 423, 2006.
- DESTA, S.; ROOT, D.; DIEDERICHS, C. “The practice of project management office (PMO) concept within the German architect, engineer, contractor (AEC) sector”. *Journal of Engineering, Design and Technology*, v. 4, n. 1, p. 46 – 59, 2006.
- DVIR, D.; RAZ, T.; SHENHAR, A. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, v. 21, n. 2, p. 89 – 95, 2003.
- ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. Creating the project office: A manager’s guide to leading organizational change. *John Wiley & Sons*, 2003.
- FONSECA, R. C. V. da. *Metodologia do trabalho científico*. 2012.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. [S.l.]: 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- HAN, W. S.; YUSOF, A. M.; ISMAIL, S.; AUN, N. C. viewing the notions of construction project success. *International journal of business and management*, v. 7, n. 1, p. 90, 2012.

- HILARIO, M. A. de S. Gestão por resultados na administração pública. *Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade do Estado do Amazonas*, 2009.
- HILL, G. M. Evolving the project management office: a competency continuum. *Information systems management*, Taylor & Francis, v. 21, n. 4, p. 45 – 51, 2004.
- HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, v. 38, n. 1, p. 74 – 86, 2007.
- IFPA. *Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos*. 2020. 25 de ago. 2020. Disponível em: <<https://prodin.ifpa.edu.br/egpgp>>.
- IFRS. *Escritório de Projetos IFRS*. 2018. Disponível em: <<https://ep.ifrs.edu.br/>>. Acesso em: 20 de ago. 2020.
- IFS. *Estrutura de Governança de TIC no IFS*. 2018. Disponível em: <<http://www.ifs.edu.br/noticias-dti/6862-estrutura-de-governanca-de-tic-no-ifs>>. Acesso em: 20 de ago. 2020.
- KERZNER, H. Gerenciamento de Projetos-Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento. *Programação e Controle Ed. São Paulo: Blucher*, 2011.
- KERZNER, H. *Project management 2.0: leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success*. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2015.
- KUTSCH, E.; WARD, J.; HALL, M.; ALGAR, J. The contribution of the project management office: A balanced scorecard perspective. *Information Systems Management*, Taylor & Francis, v. 32, n. 2, p. 105 – 118, 2015.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 5ª edição. *São Paulo: Atlas*, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 5. reimp. *São Paulo: Atlas*, 2007.
- LOCK, D.; WAGNER, R. *Gower handbook of programme management*. [S.l.]: Abington: Routledge, 2016.
- MARTINS, G. de A. *Manual Para Elaboração de Monografias E Dissertações . 3ª edição*. [S.l.: s.n.], 2002.
- MEDEIROS, B. C.; SOUSA NETO, M. V.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; GURGEL, A. M. Implantando um escritório de gerenciamento de projetos estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. *R.G.Secr., GESEC*, v. 9, n. 1, p. 128 – 155, jan 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.647>>. Acesso em: 12/10/2019.
- NORMANDO, D. Quanto vale a beleza de um sorriso? *Dental Press Journal of Orthodontics*, SciELO Brasil, v. 20, n. 3, p. 11–12, 2015.
- OGC. *Management of portfolios*. [S.l.]: Norwich: TSO, 2011.
- OLIVEIRA, V. G. Ganhos Competitivos a partir das compras compartilhadas na Rede Pública Federal: o caso IFRO. Porto Velho, 2016.

- PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. [S.l.: s.n.], 2006. ISSN 1082-3409.
- PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. [S.l.]: Editora Fundação Getulio Vargas Rio de Janeiro, 2006. v. 7. ISBN 978-85-225-1053-5.
- PINTO, A. Is Your PMO what it Should Be?: A Model to Define which Functions a PMO Should Perform, Taking Into Consideration the Expected Benefits of Its Clients. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013. [S.l.], 2013.
- PINTO, F. M. O Project Management Office (PMO) No Desenvolvimento dos Projetos das Instituições Federais de Ensino Superior. *Revista Educação e Políticas em Debate*, v. 5, n. 1, 2016.
- PINTO, G. O.; MELLO, L. C. B. de B.; SPIEGEL, T. Melhores práticas na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 14, n. 4, p. 448 – 463, 2019.
- PMI. *Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition*. Pennsylvania 19073-3299 USA: Project Management Institute Inc, 2006. ISBN 978-1-930699-91-5.
- PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/ Project Management Institute*. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: [s.n.], 2017. ISBN 978-1-62825-192-0.
- PMSURVEY. PMSurvey.org: a global initiative of PMI® chapters (Relatório Mundial). Disponível em : <http://beware.com.br/arquivos/Report2014-PMSURVEY.pdf> Acessado em: 07/07/2019, 2014.
- POSSI, M. et al. *Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional Vol. 2: Aspectos Humanos e Interpessoais*. [S.l.]: Brasport, 2006.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2*\textordfeminine Edição. [S.l.]: Editora Feevale, 2013.
- RAD, P. F.; RAGHAVAN, A. Establishing an organizational project office. *AACE International Transactions*, 2000.
- RAHARJO, T.; PURWANDARI, B.; SATRIA, R.; SOLICHAH, I. Critical Success Factors for Project Management Office: An Insight from Indonesia. In: *2018 Third International Conference on Informatics and Computing (ICIC)*. [S.l.: s.n.], 2018. p. 1 – 6.
- REIS NETO, N. M. *Fatores críticos de sucesso na implantação de uma central de serviços de TI nas Instituições Federais de Ensino Superior*. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Pernambuco, 2017.
- SÁ, E. V.; PATAH, L. A. Um Estudo Descritivo sobre os Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de um Escritório de Projetos em Instituições de Ensino Superior. *CONTECSI – Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia*, 2014.
- SÁ, E. V. D. *Implantação de Escritório de Projetos em Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso*. 172 p. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração) — Universidade Nove de Julho, 2016. Acesso em: 12/10/2019.

---

SANTOS, P. M. D. S. dos. *Fatores críticos de sucesso para um escritório de gestão de projetos*:: um estudo de caso em uma empresa de óleo e gás. 71 p. Dissertação (Gestão Empresarial.) — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2019.

SHENRAR, A.; DVIR, D. *Reinventando gerenciamento de projetos*: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2010. 260 p. ISBN 8576800799.

SPALEK, S. Improving industrial engineering performance through a successful project management office. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, v. 24, n. 2, p. 88 – 98, 2013.

VALERIANO, D. *Moderno gerenciamento de projetos*. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2005. ISBN 9788576050391.

VALERIANO, D. *Moderno gerenciamento de projetos*. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2015. 284 p. ISBN 9788543004518.

VARGAS, R. V. *Gerenciamento de Projetos 9a edição*: estabelecendo diferenciais competitivos. [S.l.]: Brasport, 2018.

VIMERCATI, E.; PATAH, L. A. Implantação de Escritório de Projetos em Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 7, n. 1, p. 85 – 111, 2016.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### Questionário direcionado aos gestores da Rede Federal

#### **Pesquisa Científica acerca de Escritórios de Gerenciamento de Projetos(EGP) ou PMO na Rede Federal**

Prezado (a) Servidor Servidor Público da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica meu nome é Isaac Brígido Rodrigues dos Santos, sou servidor desta Rede Federal atualmente vinculado ao IFCE e lotado no Campus Juazeiro do Norte. Sou aluno do mestrado em Ciência da Computação pelo convênio SETEC-MEC/UFPE, sob orientação do professor Hemano Perrelli de Moura,PhD.

Estou desenvolvendo um estudo acadêmico com o objetivo de identificar "Quais os fatores críticos de sucesso na implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos no contexto da Rede Federal de Educação Profissional". Você está recebendo esse e-mail, pois foi identificado como parte do nosso universo de pesquisa. Por isso, solicitamos a sua colaboração, respondendo às questões enviadas no presente formulário.

#### **1 - Você é de qual região do país?**

Norte

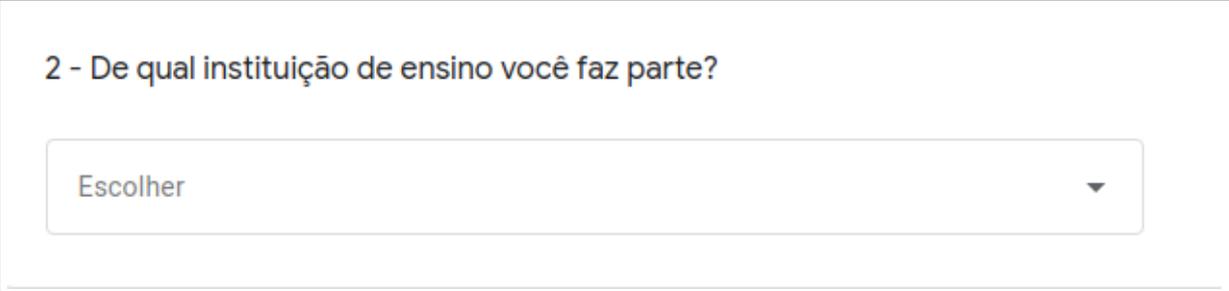
Nordeste

Sudeste

Sul

Centro-Oeste

Figura 53 – Questão 02



2 - De qual instituição de ensino você faz parte?

Escolher ▼

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

---

**3 - A sua instituição já utiliza um Escritório de Gerenciamento de Projetos(EGP) também conhecido Project Management Office(PMO)?**

SIM

NÃO, mas tem interesse em implantar

NÃO e também não teria interesse em implantar o escritório

**4 - Em caso afirmativo da questão 3(três), quanto ao uso de EGP, em que data essa estrutura organizacional foi implantada em sua instituição?**

---

**5 - Em caso afirmativo da questão 3(três), quanto ao uso de EGP, quantos projetos estão vinculados ou sob tutela dessa estrutura organizacional em sua instituição?**

---

**6 - Em caso afirmativo da questão 3(três), quanto ao uso de EGP, quantas pessoas compõem essa estrutura organizacional em sua instituição?**

---

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Título da Pesquisa

Fatores Críticos de Sucesso na implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na Rede Federal

### Apresentação

- Realizar apresentação dos entrevistados
- Apresentar Termos de Consentimento
  - Objetivo da Pesquisa
  - Voluntariedade de participação
  - Garantia de sigilo da identidade
  - Garantia de esclarecimento a qualquer momento
- Marcar data e hora da entrevista
- Informar a duração
- Esperar aceite

### Objetivo da Entrevista

Obter informações sobre experiências vivenciadas no projeto de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em uma instituição que faz parte da Rede Federal de Educação Tecnológica, com finalidade de identificar os Fatores de Sucesso percebidos pela equipe do EGP da instituição e compará-los com os que foram encontrados na revisão bibliográfica.

Quadro 7 – Fator 1 – Apoio da Alta Gerência

<b>FATOR</b>
<b>Apoio da Alta Gerência</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 01 - Você acredita que o “Apoio da Alta Gerência” foi fator determinante para sucesso na implantação do EGP?**

---

---

**Questão 02 -De que forma esse apoio foi manifestado ?**

---

---

Quadro 8 – Fator 2 - Cobrir as verdadeiras necessidades da organização

<b>FATOR</b>
<b>Cobrir as verdadeiras necessidades da organização</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 03 - Quais são as verdadeiras necessidades da organização, como o EGP pode ajudá-la nesse sentido?**

---

---

Quadro 9 – Fator 3 - Ter pessoal EGP orientado a serviços, mas evite tê-los como secretários dos projetos

<b>FATOR</b>
<b>Ter pessoal EGP orientado a serviços, mas evite tê-los como secretários dos projetos</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 04 - Quais as estratégias utilizadas para garantir que os integrantes do EGP ao invés de darem apoio intelectual e especializado aos projetos acabem por se tornar secretários desses projetos?**

---

---

Quadro 10 – Fator 4 - Permitir que os serviços EGP sejam gratuitos para projetos

<b>FATOR</b>
<b>Permitir que os serviços EGP sejam gratuitos para projetos</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 05 - Você acha que o EGP da sua instituição poderia cobrar pelos serviços que presta?**

---



---

Quadro 11 – Fator 5 -Projetar o EGP com base em seus objetivos e necessidades

<b>FATOR</b>
<b>Projetar o EGP com base em seus objetivos e necessidades</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 06 - O EGP da sua instituição foi projetado para que pudesse atender os objetivos e necessidades institucionais, cite exemplos?**

---



---

Quadro 12 – Fator 6 - Permitir tempo para a progressão do EGP

<b>FATOR</b>
<b>Permitir tempo para a progressão do EGP</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 07 - Há um planejamento quanto a evolução e maturidade do EGP?**

---



---

Quadro 13 – Fator 7 - Criar alguma distância e independência dos projetos, para que o EGP seja uma ferramenta de suporte e não um recurso

<b>FATOR</b>
<b>Criar alguma distância e independência dos projetos, para que o EGP seja uma ferramenta de suporte e não um recurso</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 08 - Os projetos dentro do EGP funcionam sem que haja dependências dos outros?**

---



---

Quadro 14 – Fator 8 - Equipe do EGP com gerentes de projeto sênior

<b>FATOR</b>
<b>Equipe do EGP com gerentes de projeto sênior</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 09 - Qual o nível de conhecimento em GP dos integrantes do EGP?  
Você acha que isso impacta nos resultados do EGP?**

---

---

Quadro 15 – Fator 9 - Não desenvolver o EGP em uma unidade de controle burocrático

<b>FATOR</b>
<b>Não desenvolver o EGP em uma unidade de controle burocrático</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 10 - Você acha que o EGP é visto como uma entidade burocrática? Como isso poderia ser evitado?**

---

---

Quadro 16 – Fator 10 - Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos

<b>FATOR</b>
<b>Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projeto</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 11 - O EGP está sempre voltado para as melhores práticas em GP?  
Como manter os integrantes do EGP sempre atualizados nas melhores práticas?**

---

---

Quadro 17 – Fator 11 - Se possível, encontrar um patrocinador para apoiar ou executar o processo de implementação do EGP

<b>FATOR</b>
<b>Se possível, encontrar um patrocinador para apoiar ou executar o processo de implementação do EGP</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 12 - Além da alta gestão mais algum setor patrocinou/ apoiou o EGP?**

---



---

Quadro 18 – Fator 12 - Cultura organizacional favorável ao EGP

<b>FATOR</b>
<b>Cultura organizacional favorável ao EGP</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 13 - Você acha que a cultura organizacional da sua instituição contribui para a atuação do EGP? De que forma isso influencia a atuação EGP?**

---



---

Quadro 19 – Fator 13 - Processo claro para gerenciar projetos e coletar conhecimentos adquiridos

<b>FATOR</b>
<b>Processo claro para gerenciar projetos e coletar conhecimentos adquiridos</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 14 - Realizar gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos é importante para o reconhecimento do EGP? De que forma essa gestão é feita?**

---



---

**Questão 15- Você considera fácil acessar os recursos do EGP? Como esses recursos estão disponibilizados para a comunidade?**

Quadro 20 – Fator 14 - Fácil acesso da equipe aos recursos do EGP

<b>FATOR</b>
<b>Fácil acesso da equipe aos recursos do EGP</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

---

---

Quadro 21 – Fator 15 - Redução de desvios de custo

<b>FATOR</b>
<b>Redução de desvios de custo</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 16- Quais as estratégias utilizadas viabilizar o fator “Redução de desvios de custo”?**

---

---

Quadro 22 – Fator 16 - Redução de atrasos

<b>FATOR</b>
<b>Redução de atrasos</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 17- Quais as estratégias utilizadas viabilizar o fator “Redução de atrasos”?**

---

---

Quadro 23 – Fator 17 - Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais

<b>FATOR</b>
<b>Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 18- Quais as estratégias utilizadas viabilizar o fator “Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais”?**

---

Quadro 24 – Fator 18 - Melhoria no atendimento das especificações técnicas

<b>FATOR</b>
<b>Melhoria no atendimento das especificações técnicas</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 19 - Quais as estratégias utilizadas viabilizar o fator “Melhoria no atendimento das especificações técnicas”?**

---

---

Quadro 25 – Fator 19 - Maior satisfação do cliente

<b>FATOR</b>
<b>Maior satisfação do cliente</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 20- Quais as estratégias utilizadas viabilizar o fator “Maior satisfação do cliente”?**

---

---

Quadro 26 – Fator 20 - Eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos

<b>FATOR</b>
<b>Eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 21- De que forma se pode medir a eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos após implantação do EGP?**

---

---

Quadro 27 – Fator 21 - Eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)

<b>FATOR</b>
<b>Eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 22- De que forma se pode medir a eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios) após implantação do EGP?**

---

---

Quadro 28 – Fator 22 - Eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento centralizados de informações do projeto)

<b>FATOR</b>
<b>Eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento centralizados de informações do projeto)</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 23- De que forma se pode medir a eficiência no manutenção de arquivos históricos do projeto (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios) após implantação do EGP?**

---

---

Quadro 29 – Fator 23 - Eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos

<b>FATOR</b>
<b>Eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 24- De que forma se pode medir a eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos após implantação do EGP?**

---

---

Quadro 30 – Fator 24 - Eficiência ao fornecer treinamento (gerenciamento de projetos, software)

<b>FATOR</b>
<b>Eficiência em fornecer treinamento (gerenciamento de projetos, software)</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 25- De que forma se pode medir a eficiência em fornecer treinamento (gerenciamento de projetos, software) após implantação do EGP?**

---

---

Quadro 31 – Fator 25 - Eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP

<b>FATOR</b>
<b>Eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 26- De que forma se pode medir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP?**

---

---

Quadro 32 – Fator 26 - Satisfação das partes interessadas na implementação do EGP

<b>FATOR</b>
<b>Satisfação das partes interessadas na implementação do EGP</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 27- De que forma se pode medir satisfação das partes interessadas na implementação do EGP ?**

---

---

**Questão 28- Houve aumento do número de projetos concluídos após implantação do EGP?**

---

Quadro 33 – Fator 27 - Aumento do número de projetos concluídos

<b>FATOR</b>
<b>Aumento do número de projetos concluídos</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Quadro 34 – Fator 28 - Maior alcance dos objetivos de negócios da organização em um determinado período

<b>FATOR</b>
<b>Maior alcance dos objetivos de negócios da organização em um determinado período</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

---

**Questão 29 - Houve um maior alcance dos objetivos de negócios da organização após implantação do EGP?**

---

---

Quadro 35 – Fator 29 - Melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos

<b>FATOR</b>
<b>Melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

**Questão 30 - De que forma se pode observar a Melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos ?**

---

**Questão 31 - Além dos fatores citados acima, existe algum outro fator que você considera importante e determinante para o sucesso da implantação do EGP em sua instituição?**

---

---

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário direcionado aos pesquisadores que atuam com gerenciamento de projetos  
**Pesquisa Científica acerca de Escritórios de Gerenciamento de Projetos(EGP) ou PMO na Rede Federal**

Prezado (a) colaborador(a):

Meu nome é Isaac Brígido Rodrigues dos Santos, Sou aluno do mestrado em Ciência da Computação pelo convênio SETEC-MEC/UFPE, sob orientação do Professor Hemano Perrelli de Moura, PhD. Sua colaboração seria uma grande contribuição no sentido de compartilhar sua experiência para a minha pesquisa.

O tema do meu trabalho de pesquisa é Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. O objetivo desse questionário é validar os fatores encontrados nas outras fases, chegando assim a um conjunto de fatores críticos que possam aumentar as chances de sucesso na implantação de um EGP institucional.

Seus dados pessoais informados serão preservados e não serão divulgados.

Esta é a fase final de coleta de dados desta pesquisa acadêmica. Solicito sua colaboração em fornecer algumas informações necessárias para validação desse estudo. Reforço que sua participação é muito importante para garantir uma amostra representativa nos resultados finais da pesquisa. O questionário ficará disponível de 21/10 a 11/12.

O tempo estimado é de 10 minutos para responder as perguntas a seguir.

Contato:

Isaac Brígido Rodrigues dos Santos (ibrs@cin.ufpe.br)

Mestrando em Ciência da Computação - CIN/UFPE

Agradeço desde já sua atenção e colaboração.

### **Seção 2 : Identificação**

Nesta seção você deverá fornecer dados de identificação da sua organização, sua função, tempo de atuação e grau de instrução.

**1. Qual o setor que melhor classifica a organização em que você atua? \***

- Alimento e bebidas
- consultoria
- construção / engenharia
- farmacêutica
- governo(Adm. direta e Indireta)
- negócios(publicidade, marketing, comunicação, etc)
- petróleo e petroquímicos
- recursos naturais (agricultura, mineração, carvão , gás, petróleo)
- saúde
- serviços financeiros ou seguros
- serviços diversos
- tecnologia da informação e comunicação (TIC)
- terceiro setor
- treinamento/educação
- Outro:

**2. Qual a função desempenhada por você em sua organização? \***

- Membro ou coordenador do PMO
- executivo (CEO, CIO, Diretor etc)
- gerente de projetos
- gerente de programas
- gerente funcional
- analista
- consultor (interno e externo)
- coordenador de projetos
- técnico
- Outro:

**3. Quanto tempo você atua nessa função? \***

- Menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos

- de 3 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

#### 4. Qual o seu grau de instrução? \*

- Doutorado
- mestrado
- especialização
- graduação
- técnico
- Outro:

### Seção 3 - Instruções do Questionário

Responda as questões a seguir utilizando o seguinte formato da figura ilustrativa abaixo:

Figura 54 – Opções do Questionário

Nada importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
<input type="radio"/>				

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

### Seção 4 - Os Fatores de Sucesso de Implantação do EGP ligados à cultura organizacional

Com relação ao nível de importância das questões 05 a 15, sendo 01 com pouca importância e 05 com muita importância. Marque qual o nível de importância dos seguintes fatores críticos de sucesso na implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

#### 5. Obter o apoio da alta administração ou alta gestão. \*

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**6. Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando “secretários de projetos”, ou seja, que estes acabem por realizar todo o trabalho. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**7. Possuir uma cultura organizacional favorável ao EGP, ou seja, a instituição já utiliza gerenciamento de projetos. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**8. Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para os projetos institucionais. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**9. Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**10. Encontrar um apoiador além da alta administração para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**11. Garantir processo transparente no gerenciamento de projetos, coletar conhecimentos adquiridos e lições aprendidas. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**12. Garantir o fácil acesso da equipe aos recursos do EGP. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**13. Garantir que a criação desse EGP se dê por meio de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**14. Garantir que esse EGP faça parte do organograma institucional para que seja possível alocar os integrantes no EGP. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**15. Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores tais como Ministério da Educação, conselhos superiores (Conif), colégio de dirigentes (Codir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle tais como TCU, CGU e MPU. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

#### **Seção 5 - Os Fatores de Sucesso de Implantação do EGP ligados à melhoria do EGP**

Com relação ao nível de importância das questões 16 a 26, sendo 01 com pouca importância e 05 com muita importância. Marque qual o nível de importância dos seguintes fatores críticos de sucesso na implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

**16. Projetar esse EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**17. Permitir tempo para a progressão e maturidade desse EGP. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**18. Criar alguma distância e independência dos projetos do EGP. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**19. Garantir que a equipe desse EGP possua como integrantes gerentes de projeto seniores. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**20. Garantir a eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**21. Garantir a eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios). \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**22. Garantir a eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento de informações dos projetos devem ser centralizadas ). \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**23. Garantir a eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**24. Garantir a eficiência em fornecer treinamento (gerenciamento de projetos e em softwares). \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**25. Garantir a eficiência na gestão direta de projetos delegados a esse EGP. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**26. Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**Seção 6 - Os Fatores de Sucesso de Implantação do EGP ligados à melhoria dos projetos**

Com relação ao nível de importância das questões 27 a 32, sendo 01 com pouca importância e 05 com muita importância. Marque qual o nível de importância dos seguintes fatores críticos de sucesso na implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

**27. Garantir a redução de desvios de custo, ou seja, evitar ao máximo que os projetos consumam mais recursos do que os planejados previamente. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**28. Garantir a redução dos atrasos dos projetos, ou seja, evitar ao máximo que os projetos estejam fora do prazo. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**29. Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais nos projetos desse EGP. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**30. Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos desse EGP. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**31. Garantir a maior satisfação dos clientes dos projetos desse EGP. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**32. Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro

- (4) Importante

- (5) Muito Importante

**Seção 7 - Os Fatores de Sucesso de Implantação do EGP ligados à melhoria de valor para o negócio**

Com relação ao nível de importância das questões 33 a 36, sendo 01 com pouca importância e 05 com muita importância. Marque qual o nível de importância dos seguintes fatores críticos de sucesso na implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

**33. Cobrir as verdadeiras necessidades da instituição, garantindo assim que as partes interessadas consigam ver os benefícios trazidos pela implantação do EGP. \***

- (1) Nada Importante

- (2) Pouco Importante

- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**34. Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**35. Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios da instituição uma vez que o EGP já foi implantado. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**36. Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado. \***

- (1) Nada Importante
- (2) Pouco Importante
- (3) Neutro
- (4) Importante
- (5) Muito Importante

**37. Além dos fatores acima, acrescente, por ordem de importância, outros fatores que, na sua opinião, são críticos para o sucesso da implantação de um EGP.**

---

---

---

---

**38. Deseja contribuir com outras considerações que não foram contempladas nesse questionário ?**

---

---

---

---

## APÊNDICE D – CÁLCULO DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS FATORES DE SUCESSO VALIDADOS

O grau de importância dos Fatores de Sucesso Validados foi obtido através de cálculo matemático sobre a média ponderada das respostas obtidas no *survey*. Este é um tipo de cálculo utilizada na pesquisa de (OLIVEIRA, 2016), os resultados foram obtidos através da fórmula descrita abaixo (GI). O GI é calculado da multiplicação das pontuações das respostas (PR) pela quantidade de respostas (QR), somando-as e, posteriormente, dividindo o resultado pelo número de respondentes.

$$GI = \Sigma(PR * QR) \div NR$$

Fonte: Adaptado de Oliveira (2016)

Para que fosse possível obter o grau de importância dos FCS, as questões foram elaboradas utilizando a escala Likert com 5 pontos, essa escala costuma ser utilizada quando se deseja mensurar as opiniões de um determinado grupo. É uma escala que permite ao pesquisador a captura da intensidade dos sentimentos e atitudes no tocante aquilo que se está pesquisando.

O pesquisador apresenta uma sentença ou afirmação sobre algo que se pretende entender mais profundamente e o respondente simplesmente corrobora, ou não com aquela dada informação, sendo ainda possível medir esse grau de discordância/concordância.

Visto que as respostas foram obtidas, as mesmas são analisadas e que lhes foram atribuídas um certo grau de importância, que varia de "Nada Importante" até "Muito Importante". A esse grau é atribuído um peso correspondente, conforme Quadro 36.

Quadro 36 – Grau de importância do fator

<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Uma vez analisada e devidamente calculada pode-se chegar ao grau de importância, aplicando fórmula descrita acima e estipulando criteriosamente o (GI) de cada fator de sucesso, permitindo assim classificá-los.

▪ **Fator 1 - Garantir a maior satisfação do clientes dos projetos do EGP**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,74** para o fator de sucesso - **Garantir a maior satisfação do clientes dos projetos do EGP**, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Grau de Importância do Fator 1

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F1	Neutro	3	1	3	4,74
	Importante	4	4	16	
	Muito Importante	5	18	90	
	<b>Total</b>		23	109	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 2 - Garantir apoio da alta administração ou alta gerência**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,74** para o fator de sucesso - **Garantir apoio da alta administração ou alta gerência**, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Grau de Importância do Fator 2

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	

Continua

Cont. Tabela 9.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
F2	Neutro	3	1	3	4,74
	Importante	4	1	4	
	Muito Importante	5	20	100	
	<b>Total</b>		23	109	

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 3 - Cobrir as verdadeiras necessidades da Instituição**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,70** para o fator de sucesso - **Cobrir as verdadeiras necessidades da Instituição**, conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Grau de Importância do Fator 3

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F3	Neutro	3	1	3	4,70
	Importante	4	5	20	
	Muito Importante	5	17	85	
	<b>Total</b>		23	108	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 4 - Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos**

### projetos do EGP

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,65** para o fator de sucesso - **Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP**, conforme Tabela 11.

Tabela 11 – Grau de Importância do Fator 4

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F4	Neutro	3	2	6	4,65
	Importante	4	4	16	
	Muito Importante	5	17	85	
	<b>Total</b>		23	107	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

#### ▪ Fator 5 - Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,65** para o fator de sucesso - **Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP**, conforme Tabela 12.

Tabela 12 – Grau de Importância do Fator 5

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	

Continua

Cont. Tabela 12.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
F5	Neutro	3	2	6	4,65
	Importante	4	4	16	
	Muito Importante	5	17	85	
<b>Total</b>			23	107	

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 6 - Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,61** para o fator de sucesso - **Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP**, conforme Tabela 13.

Tabela 13 – Grau de Importância do Fator 6

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F6	Neutro	3	3	9	4,61
	Importante	4	3	12	
	Muito Importante	5	17	85	
<b>Total</b>			23	106	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 7 - Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,52** para o fator de sucesso - **Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP**, conforme Tabela 14.

Tabela 14 – Grau de Importância do Fator 7

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F7	Neutro	3	2	6	4,52
	Importante	4	7	28	
	Muito Importante	5	14	70	
	<b>Total</b>		23	104	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 8 - Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,52** para o fator de sucesso - **Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição**, conforme Tabela 15.

Tabela 15 – Grau de Importância do Fator 8

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	

Continua

Cont. Tabela 15.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Pouco Importante	2	0	0	
F8	Neutro	3	3	9	4,52
	Importante	4	5	20	
	Muito Importante	5	15	75	
	<b>Total</b>		23	104	

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 9 - Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coletar conhecimentos adquiridos e lições aprendidas**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,52** para o fator de sucesso - **Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coletar conhecimentos adquiridos e lições aprendidas**, conforme Tabela 16.

Tabela 16 – Grau de Importância do Fator 9

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F9	Neutro	3	2	6	4,52

Continua

Cont. Tabela 16.

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Importante	4	7	28	
	Muito Importante	5	14	70	
	<b>Total</b>		23	104	

Conclusão

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 10 - Garantir a redução de desvios de custo dos projetos**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,52** para o fator de sucesso - **Garantir a redução de desvios de custo dos projetos**, conforme Tabela 17.

Tabela 17 – Grau de Importância do Fator 10

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F10	Neutro	3	3	9	4,52
	Importante	4	5	20	
	Muito Importante	5	15	75	
	<b>Total</b>		23	104	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 11 - Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e**

### métodos de gerenciamento de projetos

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,48** para o fator de sucesso - **Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos**, conforme Tabela 18.

Tabela 18 – Grau de Importância do Fator 11

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F11	Neutro	3	3	9	4,48
	Importante	4	6	24	
	Muito Importante	5	14	70	
	<b>Total</b>		23	103	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 12 - Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento informações do projeto devem ser centralizadas)**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,48** para o fator de sucesso - **Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento informações do projeto devem ser centralizadas)**, conforme Tabela 19.

Tabela 19 – Grau de Importância do Fator 12

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F12	Neutro	3	3	9	4,48
	Importante	4	3	12	
	Muito Importante	5	16	80	
	<b>Total</b>		23	103	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 13 - Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,48** para o fator de sucesso - **Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP**, conforme Tabela 20.

Tabela 20 – Grau de Importância do Fator 13

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F13	Neutro	3	3	9	4,48

Continua

Cont. Tabela 20.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Importante	4	3	12	
	Muito Importante	5	16	80	
	<b>Total</b>		23	103	

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 14 - Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,43** para o fator de sucesso - **Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)**, conforme Tabela 21.

Tabela 21 – Grau de Importância do Fator 14

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F14	Neutro	3	2	6	4,43
	Importante	4	9	36	
	Muito Importante	5	12	60	
	<b>Total</b>		23	102	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 15 - Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,43** para o fator de sucesso - **Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos**, conforme Tabela 22.

Tabela 22 – Grau de Importância do Fator 15

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F15	Neutro	3	0	0	4,43
	Importante	4	10	40	
	Muito Importante	5	12	60	
	<b>Total</b>		23	102	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 16 - Garantir a redução de atrasos**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,43** para o fator de sucesso - **Garantir a redução de atrasos**, conforme Tabela 23.

Tabela 23 – Grau de Importância do Fator 16

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	

Continua

Cont. Tabela 23.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
F16	Neutro	3	3	9	4,43
	Importante	4	7	28	
	Muito Importante	5	13	65	
	<b>Total</b>		23	102	

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 17 - Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,39** para o fator de sucesso -**Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos**, conforme Tabela 24.

Tabela 24 – Grau de Importância do Fator 17

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F17	Neutro	3	3	9	4,39
	Importante	4	5	20	
	Muito Importante	5	14	70	
	<b>Total</b>		23	101	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 18 - Garantir eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares)**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,39** para o fator de sucesso - **Garantir eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares)**, conforme Tabela 25.

Tabela 25 – Grau de Importância do Fator 18

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F18	Neutro	3	6	18	4,39
	Importante	4	2	8	
	Muito Importante	5	15	75	
	<b>Total</b>		23	101	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 19 - Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,39** para o fator de sucesso - **Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP**, conforme Tabela 26.

Tabela 26 – Grau de Importância do Fator 19

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F19	Neutro	3	4	12	4,39
	Importante	4	3	12	
	Muito Importante	5	15	75	
	<b>Total</b>		23	101	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 20 - Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando “secretários dos projetos”, ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,35** para o fator de sucesso - **Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando “secretários dos projetos”, ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho**, conforme Tabela 27.

Tabela 27 – Grau de Importância do Fator 20

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	

Continua

Cont. Tabela 27.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
F20	Neutro	3	2	6	4,35
	Importante	4	8	32	
	Muito Importante	5	12	60	
	<b>Total</b>		23	100	

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

### **Fator 21 - Possuir cultura organizacional favorável ao EGP**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,35** para o fator de sucesso - **Possuir cultura organizacional favorável ao EGP**, conforme Tabela 28.

Tabela 28 – Grau de Importância do Fator 21

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F21	Neutro	3	4	12	4,35
	Importante	4	4	16	
	Muito Importante	5	14	70	
	<b>Total</b>		23	100	

▪ **Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 22 - Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,30** para o fator de sucesso - **Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático** , conforme Tabela 29.

Tabela 29 – Grau de Importância do Fator 22

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F22	Neutro	3	5	15	4,30
	Importante	4	6	24	
	Muito Importante	5	12	60	
	<b>Total</b>		23	99	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

**Fator 23 - Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,26** para o fator de sucesso - **Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado** , conforme Tabela 30.

Tabela 30 – Grau de Importância do Fator 23

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	2	4	
F23	Neutro	3	2	6	4,26
	Importante	4	7	28	
	Muito Importante	5	12	60	
	<b>Total</b>		23	98	

▪ **Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

#### **Fator 24 - Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,26** para o fator de sucesso - **Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal** , conforme Tabela 31.

Tabela 31 – Grau de Importância do Fator 24

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F24	Neutro	3	5	15	4,26
	Importante	4	4	16	

Continua

Cont. Tabela 31.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Muito Importante	5	13	65	
	<b>Total</b>		23	98	

Conclusão

▪ **Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 25 - Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para projetos institucionais**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,26** para o fator de sucesso - **Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para projetos institucionais**, conforme Tabela 32.

Tabela 32 – Grau de Importância do Fator 25

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F25	Neutro	3	5	15	4,26
	Importante	4	4	16	
	Muito Importante	5	13	65	
	<b>Total</b>		23	98	

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 26 - Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos**

### uma vez que o EGP já foi implantado

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,17** para o fator de sucesso - **Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado** , conforme Tabela 33.

Tabela 33 – Grau de Importância do Fator 26

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	2	4	
F26	Neutro	3	2	6	4,17
	Importante	4	9	36	
	Muito Importante	5	10	50	
	<b>Total</b>		23	96	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 27 - Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,17** para o fator de sucesso - **Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP** , conforme Tabela 34.

Tabela 34 – Grau de Importância do Fator 27

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	1	1	
	Pouco Importante	2	1	2	
F27	Neutro	3	3	9	4,17
	Importante	4	6	24	
	Muito Importante	5	12	60	
	<b>Total</b>		23	96	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 28 - Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,13** para o fator de sucesso - **Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado**, conforme Tabela 35.

Tabela 35 – Grau de Importância do Fator 28

FS	Grau de Importância	Peso (PR)	Quantidade de Respostas	Total (PRxQR)	GI
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	2	4	
F28	Neutro	3	4	12	4,13
	Importante	4	6	24	
	Muito Importante	5	11	55	

Continua

Cont. Tabela 35.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	<b>Total</b>		23	95	

Conclusão

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 29 - Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtém-se o valor de **4,09** para o fator de sucesso - **Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional**, conforme Tabela 36.

Tabela 36 – Grau de Importância do Fator 29

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	0	0	
F29	Neutro	3	8	24	4,09
	Importante	4	5	20	
	Muito Importante	5	10	50	
	<b>Total</b>		23	94	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

- **Fator 30 - Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU)**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **4,09** para o fator de sucesso - **Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordin) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU)** , conforme Tabela 37.

Tabela 37 – Grau de Importância do Fator 30

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F30	Neutro	3	6	18	4,09
	Importante	4	6	24	
	Muito Importante	5	10	50	
	<b>Total</b>		23	94	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 31 - Criar alguma distância e independência dos projetos**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **3,91** para o fator de sucesso - **Criar alguma distância e independência dos projetos** , conforme Tabela 38.

Tabela 38 – Grau de Importância do Fator 31

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	

Continua

Cont. Tabela 38.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Pouco Importante	2	0	0	
F31	Neutro	3	8	24	3,91
	Importante	4	9	36	
	Muito Importante	5	6	30	
	<b>Total</b>		23	90	

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

▪ **Fator 32 - Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores**

Considerando as respostas obtidas nos questionários e aplicada a fórmula do GI obtem-se o valor de **3,91** para o fator de sucesso - **Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores** , conforme Tabela 39.

Tabela 39 – Grau de Importância do Fator 32

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Nada Importante	1	0	0	
	Pouco Importante	2	1	2	
F32	Neutro	3	9	27	3,91
	Importante	4	4	16	

Continua

Cont. Tabela 39.

<b>FS</b>	<b>Grau de Importância</b>	<b>Peso (PR)</b>	<b>Quantidade de Respostas</b>	<b>Total (PRxQR)</b>	<b>GI</b>
	Muito Importante	5	9	45	
	<b>Total</b>		23	90	

Conclusão

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021)

Por fim, para conclusão da análise dos Fatores de Sucesso Validados na Implantação de um EGP na Rede Federal, será apresentada uma síntese da classificação devidamente calculada e com os devidos Graus de Importância (GI) de cada fator de sucesso, conforme Tabela 40.

Tabela 40 – Fatores de Sucesso Classificados pelo Grau de importância  
- GI

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir a maior satisfação do clientes dos projetos do EGP</b>	0	0	1	4	18	4,74
<b>Garantir apoio da alta administração ou alta gerência</b>	0	1	1	1	20	4,74
<b>Cobrir as verdadeiras necessidades da Instituição</b>	0	0	1	5	17	4,70

Continua

Cont. Tabela 40.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir a melhoria no atendimento dos requisitos funcionais dos projetos do EGP</b>	0	0	2	4	17	4,65
<b>Garantir fácil acesso da equipe aos recursos do EGP</b>	0	0	2	4	17	4,65
<b>Permitir tempo para a progressão e maturidade do EGP</b>	0	0	3	3	17	4,61
<b>Garantir a melhoria no atendimento das especificações técnicas dos projetos do EGP</b>	0	0	2	7	14	4,52
<b>Projetar o EGP com base nos objetivos e necessidades da instituição</b>	0	0	3	5	15	4,53
<b>Garantir processo transparente ao gerenciar projetos, coletar conhecimentos adquiridos e lições aprendidas</b>	0	0	2	7	14	4,52

Continua

Cont. Tabela 40.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir a redução de desvios de custos dos projetos</b>	0	0	3	5	15	4,52
<b>Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos</b>	0	0	3	6	14	4,48
<b>Garantir eficiência no desenvolvimento e manutenção de arquivos históricos do projeto (coleta e armazenamento informações do projeto devem ser centralizadas)</b>	0	1	3	3	16	4,48
<b>Garantir a satisfação das partes interessadas na implementação do EGP</b>	0	1	3	3	16	4,48

Continua

Cont. Tabela 40.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência de software, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)</b>	0	0	2	9	12	4,43
<b>Focar nas práticas aprimoradas de gerenciamento de projetos</b>	0	1	0	10	12	4,43
<b>Garantir a redução de atrasos</b>	0	0	3	7	13	4,43
<b>Garantir eficiência na prestação de consultoria em gerenciamento de projetos</b>	0	1	3	5	14	4,39
<b>Garantir eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos e em softwares)</b>	0	0	6	2	15	4,39

Continua

Cont. Tabela 40.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir eficiência na gestão direta de projetos delegados ao EGP</b>	0	1	4	3	15	4,39
<b>Evitar ao máximo que os integrantes do EGP acabem se tornando “secretários dos projetos”, ou seja, estes acabem por realizar todo o trabalho</b>	0	1	2	8	12	4,35
<b>Possuir cultura organizacional favorável ao EGP</b>	0	1	4	4	14	4,35
<b>Não transformar o EGP em uma unidade de controle burocrático</b>	0	0	5	6	12	4,30
<b>Garantir o maior alcance dos objetivos de negócios uma vez que o EGP já foi implantado</b>	0	2	2	7	12	4,26

Continua

Cont. Tabela 40.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir que o EGP seja criado através de uma portaria, instrução normativa ou algum outro dispositivo legal</b>	0	1	5	4	13	4,26
<b>Permitir que os serviços prestados pelo EGP sejam gratuitos para projetos institucionais</b>	0	1	5	4	13	4,26
<b>Garantir a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos uma vez que o EGP já foi implantado</b>	0	2	2	9	10	4,17
<b>Encontrar um apoiador além da alta gestão, para dar apoio e/ou executar o processo de implementação do EGP</b>	1	1	3	6	12	4,17

Continua

Cont. Tabela 40.

<b>Fatores de Sucesso do EGP Validados</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Neutro</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>	<b>GI</b>
<b>Garantir o aumento do número de projetos concluídos uma vez que o EGP já foi implantado</b>	0	2	4	6	11	4,13
<b>Garantir que o EGP faça parte do organograma institucional</b>	0	0	8	5	10	4,09
<b>Garantir que essa implantação seja uma iniciativa dos órgãos superiores (Ministério da Educação, Conif e Cordir) ou ainda uma recomendação dos órgãos de controle (CGU, TCU e MPU)</b>	0	1	6	6	10	4,09
<b>Criar alguma distância e independência dos projetos</b>	0	0	8	9	6	3,91
<b>Garantir equipe do EGP com gerentes de projeto sêniores</b>	0	1	9	4	9	3,91

Conclusão

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)