

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

FELIPE TADEU RIBEIRO

**INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL E A GESTÃO DE PROJETOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ESTATAL**

UBERLÂNDIA

2019

FELIPE TADEU RIBEIRO

INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL E A GESTÃO DE PROJETOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ESTATAL.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Organizacional.

Área de Concentração: Gestão Pública
Linha de Pesquisa: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta

UBERLÂNDIA
2019

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

R484 2019	Ribeiro, Felipe Tadeu, 1987- INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL E A GESTÃO DE PROJETOS [recurso eletrônico] : ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ESTATAL / Felipe Tadeu Ribeiro. - 2019. Orientador: Márcio Lopes Pimenta. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2233 Inclui bibliografia. 1. Administração. I. Pimenta, Márcio Lopes , 1977-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título. CDU: 658
--------------	--

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ATA DE DEFESA

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 43, PPGGO				
Data:	cinco de julho de dois mil e dezenove	Hora de início:	09:00	Hora de encerramento:	10:45
Matrícula do Discente:	11722GOM004				
Nome do Discente:	Felipe Tadeu Ribeiro				
Título do Trabalho:	Integração Interfuncional e a Gestão de Projetos: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Pública				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se na sala 223 do Bloco 1F, Campus [Santa Mônica](#), da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: [Márcio Lopes Pimenta](#) - FAGEN/UFU, orientador do candidato; José Eduardo Ferreira Lopes - FAGEN/UFU; Adilson da Silva Mello - UNIFEI, todos *in loco*, exceto o último, por meio de vídeoconferência.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. [Márcio Lopes Pimenta](#), apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

[Aprovado.](#)

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de [Mestre](#).

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **José Eduardo Ferreira Lopes, Professor(a) do Magistério Superior**, em 05/07/2019, às 12:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adilson da Silva Mello, Usuário Externo**, em 11/07/2019, às 11:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Márcio Lopes Pimenta, Professor(a) do Magistério Superior**, em 17/07/2019, às 19:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1332188** e o código CRC **00114892**.

Referência: Processo nº 23117.053005/2019-41

SEI nº 1332188

À minha mãe, à minha esposa e ao meu filho
por tudo que representam em minha vida.
Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Theo, por fazer meus dias mais felizes e me ensinar o verdadeiro significado da palavra amor.

À minha esposa Michelle, por ser uma companheira incrível, que mesmo nos momentos de ausência em função da dupla jornada de trabalho e estudos, sempre me incentivou e me apoiou nesta difícil jornada.

À minha mãe Inês, por todo carinho e amor que sempre dedicou a mim.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta, por toda dedicação, apoio, ajuda e aconselhamento.

À Universidade Federal de Uberlândia UFU, à Faculdade de Gestão de negócios FAGEN e a todos os professores de contribuíram e me ajudaram na minha formação primeiramente como bacharel em administração e como mestre.

A todos os meus amigos e familiares que de alguma maneira contribuíram, incentivaram e me apoiaram durante este período.

Aos colegas da terceira turma do mestrado profissional em gestão pública, pelos bons momentos em sala de aula e pela oportunidade de conviver e trocar experiências.

À organização pesquisada e aos colegas entrevistados que se dispuseram a participar da pesquisa de campo, fase fundamental para a conclusão desse estudo.

À Fapemig pelo apoio financeiro através dos projetos APQ2518-15 e PPM00074-17.

Ao CNPQ pelo apoio financeiro através dos projetos 314095/2018-7 e 407896/2018-0.

RESUMO

Embora haja sensíveis diferenças entre os modelos de gestão e os objetivos de uma organização pública e os de uma organização privada, a adoção de práticas consagradas no âmbito empresarial tornou-se corriqueira no âmbito estatal. Entre elas estão a criação de Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) e a adoção de melhores práticas de gerenciamento de projeto. O sucesso na execução de um projeto exige o empenho de diversos departamentos dentro de uma organização, neste aspecto, viabilizar uma boa integração interfuncional entre esses departamentos é essencial para que a organização alcance seus objetivos. Essa pesquisa tem como objetivo analisar de que maneira a integração interfuncional pode fornecer suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) de modo a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais na execução dos projetos de investimento em uma sociedade de economia mista brasileira. Para isto, um estudo de caso foi realizado em uma grande empresa estatal. No mês de janeiro de 2019 foram realizadas 17 entrevistas com superintendentes, gerentes, engenheiros e técnicos que atuam diretamente com a gestão de projetos dentro da organização. Os resultados apresentaram que há cinco fatores integração funcional que dão suporte para o funcionamento do PMO, gerando os seguintes impactos: Aprimoramento do controle sobre o andamento dos processos; Eficácia dos processos/projetos; e Padronização dos processos. Há dentro dos processos geridos pelo PMO, oito fatores moderadores da integração que são elementos que geram um baixo nível de integração entre as áreas. Identificado também a existência de sete elementos de controvérsia entre os entrevistados. Tanto os fatores moderadores quanto os elementos que foram alvos de controvérsia influenciam, de alguma maneira, o suporte que os fatores de integração fornecem ao funcionamento do PMO. Constatado que os fatores de integração estão ligados ao construto colaboração e os fatores moderadores ao construto interação, evidenciando a falta de ação administrativa para melhorar a integração na gestão de projetos. Este trabalho aflora novas inquietações sobre os temas em análise e evidência a necessidade de novas pesquisas. Por fim, é apresentada uma proposta de melhoria para os gestores da organização pesquisada, de forma a melhorar a integração interfuncional e o gerenciamento de projetos e por consequência aumentar o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Integração Interfuncional. Gerenciamento de Projetos. PMO. Gestão Pública. Falhas de Integração.

ABSTRACT

Although there are significant differences of management models and objectives between public and private organizations, the adoption of established practices in business has become common at the state field. It includes the creation of a Project Management Office (PMO) and the adoption of best project management practices. Successful projects require the commitment of several departments within an organization. In this respect, enabling good cross-functional integration between these departments is essential for the organization to achieve its objectives. This research aims at analyzing how cross-functional integration can provide support to a project management office (PMO) in the charge of investment projects in a Brazilian mixed economy company. A case study was conducted at a large state-owned company, in January 2019. Seventeen interviews were conducted with superintendents, managers, engineers and technicians who work directly with project management within this organization. The results showed that there are five integration factors that support the operation of the PMO, generating the following impacts: Improvement of the control over the progress of the processes; Efficiency of processes / projects; and Standardization of processes. Within the processes managed by the PMO, there are eight moderating factors of integration that are elements that generate a low level of integration between the areas. Moreover, there are seven elements of controversy among the interviewees. Both the moderating factors and the elements that were the subject of controversy influence, in some way, the support that the integration factors provide for the operation of the PMO. The integration factors are linked to the collaborative construct, while the moderating factors are linked to the interaction construct, evidencing the lack of administrative actions to improve integration in project management. This work outlines new concerns about the issues under analysis and evidence the need for further research. Finally, an improvement proposal for the managers of the studied organization is presented, in order to improve the organizational performance through the management of the cross-functional integration in the processes of project management.

Keywords: Cross-functional Integration; Project Management; PMO; Public management; Integration Failures.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de Figuras

FIGURA 01 - Estrutura da Dissertação	20
FIGURA 02 – Estrutura de Análise do Referencial Teórico.....	21
FIGURA 03 - Exemplo de hierárquica entre Estratégia, portfólio, programas e projetos.....	31
FIGURA 04 – Estrutura de análise para interpretação dos resultados.....	60
FIGURA 05 – Ciclo de vida do Projeto e Pontos de Contato.....	62

2. Lista de Quadros

QUADRO 01 - Fatores de integração interfuncional.....	41
QUADRO 02 - Associação Integração interfuncional e PMO na literatura científica.....	44
QUADRO 03 - Característica dos participantes das entrevistas.....	53
QUADRO 04 – Fatores de Integração Interfuncional percebidos pelos entrevistados.....	69

LISTA DE ABREVIACÕES

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

APM – *Association of Project Managers*

EGPP – Escritório de Gerenciamento de Portfólio de Projeto

EPM – *Enterprise Project Management*

ICB – *IPMA Competence Baseline*

IPMA – *International Project Management Association*

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Aparelho do Estado

NAP – Nova Administração Pública

NPM – *New Public Management*

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PMO – *Project Management Office*

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI – *Project Management Institute*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2	OBJETIVOS	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.2	PMO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PROJETOS	28
2.3	INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL	36
2.3-1.	FATORES DA INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL.....	37
2.4	A INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL COMO SUPORTE DE FUNCIONAMENTO PARA UM PMO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	43
3.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
3.1	SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA	51
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	52
3.3	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS	54
3.4	A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	55
4.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	59
4.1	PMO E A GESTÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO	61
4.1-1.	PROJETOS DE INVESTIMENTO	61
4.1-2.	PONTOS DE CONTATO	61
4.1-3.	ARQUÉTIPO DE CONHECIMENTO DO PMO	63
4.1-4.	DESAFIOS	64
4.2	INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL	68
4.2-1.	FATORES DE INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL	69
4.2-2.	MODERADORES	72
4.2-3.	CONTROVÉRSIA	75
4.3	IMPACTOS DA INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL NO PMO	78
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
5.1-	ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS.....	82
5.2-	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	84

5.3- LIMITAÇÕES E PROPOSTA DE FUTURAS PESQUISAS	85
6. PROPOSTA DE MELHORIA.....	86
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE 1 - ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	96
APÊNDICE 2 – FATORES DE INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL.....	98

1. INTRODUÇÃO

Na década de 1980, em países como Inglaterra, Austrália e Nova Zelândia, iniciou-se um amplo processo de reforma do modelo de gestão dos Estados cujos reflexos se estendem até os dias atuais, em praticamente todos os países capitalistas ocidentais. (SOARES, 2002). Os principais fatores que capitanearam a reforma foram: reduzir o custo da máquina pública; reverter o fraco desempenho dos serviços públicos prestados à população; buscar maior responsabilização dos agentes públicos; e por fim, a globalização e as transformações tecnológicas (ABRUCIO, 1997; POLLITT; BOUCKAERT, 2002; BRESSER-PEREIRA, 2017).

Surge então um movimento que se convencionou chamar de *New Public Management* - *NPM* ou a Nova Gestão Pública - NGP, que, em síntese, representou a introdução de ferramentas, modelos e técnicas gerenciais oriundas da gestão privada no âmbito da administração pública (ABRUCIO, 1997; MOTTA, 2007; BRESSER-PEREIRA, 2017).

Esse movimento de reforma da administração pública não foi uniforme, nem seguiu as mesmas premissas em todos os países em que foi adotado. No caso brasileiro, o modelo proposto para a “Nova Administração Pública brasileira” foi descrito no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, no Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. O plano previa, ainda que de forma genérica, as principais diretrizes institucionais, culturais e administrativas que o país deveria realizar para reconstruir sua administração pública brasileira em bases modernas e racionais (BRASIL, 1995; SEABRA, 2001; PAULA, 2005; BRESSER-PEREIRA, 2017).

A maior parte da literatura sobre a Nova Administração Pública enfoca a questão da necessidade de mudanças estruturais e institucionais nos órgãos públicos para que eles sejam capazes de responder às demandas do ambiente externo (SOARES, 2002; PAULA, 2005; BRESSER-PEREIRA, 2017).

Uma das ferramentas de gestão que vem sendo adaptada para a administração pública é a implantação de escritório de gerenciamento de projetos (PMO) na administração direta e indireta com o objetivo de reduzir falhas nos projetos públicos e viabilizar mudanças institucionais e culturais nas instituições (DESOUZA; EVARISTO, 2006; CARVALHO; PISCOPO, 2014; JUNIOR, 2014).

Segundo Athanasaw (2003) uma das mudanças institucionais que as organizações públicas buscam criar para melhorar a qualidade dos seus processos e serviços consiste na

constituição de equipes interfuncionais. Essas equipes possuem como base a integração interfuncional de pessoas de diversas áreas, com conhecimento multifuncional (PIMENTA; SILVA TATE, 2014).

A integração pressupõe a cooperação entre as diversas funções organizacionais em busca do alcance dos objetivos centrais da organização. A integração interfuncional é alcançada através de diversos processos formais e informais que levam os diferentes departamentos a trabalharem de forma coesa (LAWRENCE; LORSCH, 1967; KAHN; MENTZER, 1996; PIMENTA, 2011; STIPP; PIMENTA; JUGEND, 2018).

De acordo com Buss (2002) constituir equipes que trabalhem de forma integrada, maximizando os resultados dos processos organizacionais é um dos maiores desafios das organizações sejam elas públicas ou privadas. Isto porque a interação entre as diversas funções e departamentos de uma organização não ocorre de forma natural e harmoniosa, visto que existem diversas barreiras à integração.

Um dos contextos de estudo mais expressivos da integração interfuncional consiste em sua influência no processo de desenvolvimento de novos produtos (PIMENTA; SILVA; TATE, 2014). Portanto, o estudo deste tema na ótica da administração pública deve ser considerado como uma adaptação não usual. Essa adaptação é necessária, pois diferentemente das organizações privadas, as instituições públicas não visam o lucro e sim o bem comum da sociedade, essas instituições ainda estão sujeitas às diversas regras que regem o Direito Público, o que faz com seja necessário muito cuidado na adaptação das técnicas de gestão privadas no âmbito governamental (SILVA, 2014; CARVALHO, 2015; STIPP, 2015).

Para aproximar e conseguir trabalhar de forma adequada com as duas temáticas, Administração Pública e Integração interfuncional, este estudo utilizará como foco de análise os processos executados por um Escritório de Gestão de Projetos ou *Project Management Office* (PMO) de uma grande empresa de economia mista brasileira.

1.1 Problematização

Para Carvalho (2015), a população brasileira tem gradualmente deixado de ser passiva frente à carência dos serviços públicos e a sua baixa qualidade, cobrando mais eficiência, transparência e economicidade com o uso dos recursos públicos. De acordo com Stipp (2015), para fazer frente às complexas demandas sociais, é necessário criar soluções capazes de melhorar a gestão pública.

É neste cenário que a adoção de metodologias de gestão de projetos está se tornando uma questão chave para o desempenho das organizações públicas (CARVALHO; PISCOPO, 2014). De acordo com Carneiro (2012), embora haja sensíveis diferenças entre os modelos de gestão e os objetivos de uma organização pública e os de uma organização privada, a adoção de práticas consagradas no âmbito empresarial tornou-se corriqueira no âmbito estatal. Entre elas estão: a criação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO) e a adoção de melhores práticas para o gerenciamento de projetos.

O setor público é um grande demandante de projetos de diversos tipos e tamanhos e as falhas de execução são frequentes. Consideram-se como falhas: o não cumprimento de prazos e orçamentos, a alteração de escopo, as falhas na prestação de contas e na fiscalização dos produtos e serviços adquiridos, toda essa gama de problemas traz sérios prejuízos às organizações (CARVALHO; PISCOPO, 2014).

Segundo Desouza e Evaristo (2006), as principais razões para as falhas em projetos são decorrentes de falhas na gestão do conhecimento sobre a execução do projeto, como por exemplo: orçamentação ineficaz, más práticas de comunicação, não utilização de experiências passadas e lições aprendidas, falta de consistência no gerenciamento, ao não envolvimento funcional do usuário. Ainda segundo o autor, a implantação de um PMO pode ser uma estratégia para resolver esses problemas, pois o escritório é uma fonte de integração centralizada e um repositório de conhecimento.

O PMO por definição do *Project Management Institute* (2008) é uma entidade organizacional que é responsável por realizar o gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob o seu domínio. As atividades de um PMO podem variar desde uma função de suporte e apoio até ao gerenciamento efetivo dos projetos.

A criação de um PMO pode melhorar o gerenciamento dos projetos organizacionais, fomentar a aprendizagem organizacional, melhorar a integração interfuncional e contribuir para a padronização de tecnologias e procedimentos (DESOUZA; EVARISTO, 2006). A implantação de um PMO representa uma mudança cultural nas organizações, pois essa nova estrutura é implantada, em tese, com grandes níveis de autonomia e de independência, alterando a cultura organizacional através da utilização de equipes interfuncionais (PIMENTA, 2011; CARVALHO; PISCOPO, 2014).

Segundo Scottyoun e Samson (2008) há evidências consistentes na literatura que equipes de projeto integradas funcionalmente contribuem significativamente para redução do tempo de execução e, também, para impulsionar a lucratividade do projeto. De acordo, com

os autores as equipes de projeto diferem das outras equipes comuns, na medida em que executam uma tarefa não rotineira, sendo formada por colaboradores temporários, heterogêneos, interfuncionais e altamente especializados.

Quando as equipes são integradas, as diversas funções internas de uma organização alcançam uma melhor compreensão das questões técnicas, de mercado e satisfazem melhor as necessidades dos clientes, além de gerar um grande impacto positivo no contexto da gestão de processos (JOHNSON; FILLIPINI, 2013; PIMENTA; SILVA; TATE, 2014; PIMENTA; SILVA; TATE, 2016).

As equipes interfuncionais são definidas como grupos voltados para execução de tarefas que exigem a aplicação de habilidades diferentes, com um alto grau de interdependência, visando atingir um objetivo organizacional comum (HOLLAND; GASTON; GOMES, 2000; STIPP; PIMENTA; JUGEND, 2018). As equipes interfuncionais representam um dos diversos fatores de integração interfuncional, que viabilizam a integração interfuncional dentro das organizações (PIMENTA; SILVA; TATE, 2016).

Os estudos de Soderlund (2002); Thamhain (2004a); Thamhain (2004b); Thamhain (2004c); Swink (2005); Lakemond e Berggren (2006); Scottyong e Samson (2008); Sommer, Dukovska-popovska e Steger-jensen (2014); Anthony, Green e Mccomb (2014) e Nagano, Stefanovitz e Vick (2014) abordam a associação entre integração interfuncional e o escritório de gerenciamento de projeto sob a ótica dos fatores críticos de sucesso na gestão de projetos.

Já os trabalhos de Hobday (2000); Thieme, Song e Shin (2003) e Pimenta, Silva e Tate (2014) relacionam os dois temas com foco nos fatores de integração interfuncional. Por fim a pesquisa de Desouza e Evaristo (2006), Unger, Gemünden e Aubry (2012) tratam esta temática com ênfase na determinação do papel de um PMO.

Não se verificou na pesquisa bibliográfica realizada para este estudo nenhum trabalho que faz a relação entre os temas centrais deste trabalho, integração interfuncional e o gerenciamento de projetos especificamente através de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO), tendo como pano de fundo a administração pública.

Diante da necessidade de melhorar a gestão pública e das dificuldades encontradas pelos órgãos estatais para aumentar eficiência de sua gestão, sugere-se o seguinte problema de pesquisa:

Como a integração interfuncional fornece suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto (PMO) de modo a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais na execução de projetos de investimentos públicos?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar de que maneira a integração interfuncional pode fornecer suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto (PMO) de modo a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais na execução dos projetos de investimento em uma sociedade de economia mista brasileira.

Têm-se como objetivos específicos:

1. Analisar o funcionamento do PMO em uma empresa estatal, com base em suas práticas, dificuldades, gargalos e contribuições para a gestão organizacional.
2. Analisar os processos de integração entre funções internas envolvidas na gestão de projetos de investimentos nas organizações públicas;
3. Elaborar propostas que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais na execução dos projetos de investimentos na organização estudada.

1.3 Justificativa

A divisão das empresas em departamentos remonta ao início do século XX, como decorrência da busca por maior especialização das funções e ganho de maior eficiência. Este processo de diferenciação faz com que os diversos setores de uma organização se tornem diferentes uns dos outros em habilidades, técnicas, interesses e nas formas de interpretar os objetivos organizacionais (LAWRENCE, LORSCH, 1967; SENO, 2014).

Com o desenvolvimento do campo de pesquisa organizacional, verificou-se que nem sempre os processos organizacionais podem ser claramente delimitados em termos de conteúdo, duração e equipes de trabalho. Tal fato reforça que áreas funcionais internas dependem umas das outras para a execução dos processos organizacionais (GONÇALVES, 2000). Isso demonstra a importância da integração entre as áreas funcionais de uma empresa para o alcance dos objetivos organizacionais.

A integração interfuncional e a formação de equipes interfuncionais vêm sendo tópico frequente de estudos sob o prisma de desenvolvimento de projetos e na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos (PIMENTA; SILVA; TATE, 2014; STIPP; PIMENTA; JUGEND, 2018).

Para abordar com maior profundidade o tema da integração interfuncional através de um PMO, realizou-se esse estudo empírico em uma grande empresa estatal do setor de energia. A organização estudada é uma sociedade de economia mista do setor elétrico, composta por mais de 175 empresas e com participações em consórcios e fundo de participações, além de possuir ativos e negócios em 22 estados brasileiros e no Distrito Federal. Suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo, Nova York e Madri.

Uma sociedade de economia mista é caracterizada pela junção de dois universos completamente distintos: O público e o privado. Isto faz com que surja uma estrutura híbrida e complexa que irradia alguns problemas externos e internos como a questão do regime jurídico, a forma de controle e transparência, a preservação do interesse dos minoritários e a preservação do interesse público (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008; BONFIM, 2011).

Como forma de melhorar a gestão de todo o portfólio de projetos de investimento de um dos principais segmentos de atuação do grupo estatal, ela implantou em 2012 um PMO, que será o foco deste trabalho. Os projetos de investimento que este PMO gerencia, em geral são complexos tecnicamente, com valores elevados e com grande impacto para os resultados da organização. A empresa estatal, seu ciclo de investimento e o PMO implantando em uma de suas áreas operacionais serão detalhados na seção 3.4 deste trabalho.

Ao determinar quais as principais barreiras à integração interfuncional e a uma gestão de projetos eficiente, em uma empresa estatal, este trabalho justifica-se sob o a ótica prática e social contribuindo para melhorar a gestão da empresa estatal estudada, quando um órgão público melhora sua gestão, toda a sociedade é beneficiada através de melhoria da qualidade dos serviços prestados e/ou através da redução dos custos e tarifas atreladas a esses serviços.

Como justificativa prática, anseia-se que esta pesquisa sirva como instrumento de auxílio aos administradores na gestão de equipes, especialmente pela compreensão de como e sob quais cenários as ferramentas de integração interfuncional no setor público possibilitam suporte ao funcionamento de um escritório de gestão de projetos.

A justificativa teórica baseia-se no fato de ser escassa a produção científica que concilie os temas integração interfuncional e escritório de gestão de projetos de forma geral. Além disso, quando especificamente o foco incide sobre o setor público, não se localizou na literatura nenhum trabalho similar. Para alcançar a afirmação que sustenta a justificativa teórica foi elaborada uma revisão sistemática da literatura científica, cujo procedimento será detalhado na seção 2.4.

Nesta revisão sistemática, foram identificados apenas 15 artigos que associam os temas centrais deste trabalho, integração interfuncional e o gerenciamento de projetos especificamente através de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO). Sendo que dos 15 artigos nenhum deles tem como foco de pesquisa o setor público. Diante da identificação dessa lacuna teórica, este estudo busca contribuir com as discussões sobre esta temática.

1.4 Estrutura da Dissertação

A Figura 01 expõe a sequência dos principais assuntos abordados em cada parte deste trabalho.

Figura 01- Estrutura da Dissertação

1. Introdução	• Contextualização do Tema • Problematização • Objetivo • Justificativa • Estrutura da dissertação
2. Referencial Teórico	• A Nova Administração Pública • PMO como ferramenta de Gestão de Projetos • Integração Interfuncional • A Integração Interfuncional como suporte de funcionamento para um PMO nas Organizações públicas
3. Aspectos metodológicos	• Síntese da metodologia de pesquisa • Técnica de coleta de dados • Método de análise dos dados • A organização pesquisada
4. Resultados	• Descrição dos resultados encontrados
5. Considerações Finais	• Atendimento aos objetivos • Contribuições teóricas, práticas e Sociais • Limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras
6. Proposta de Melhoria	• Proposta de melhoria para a organização pesquisada

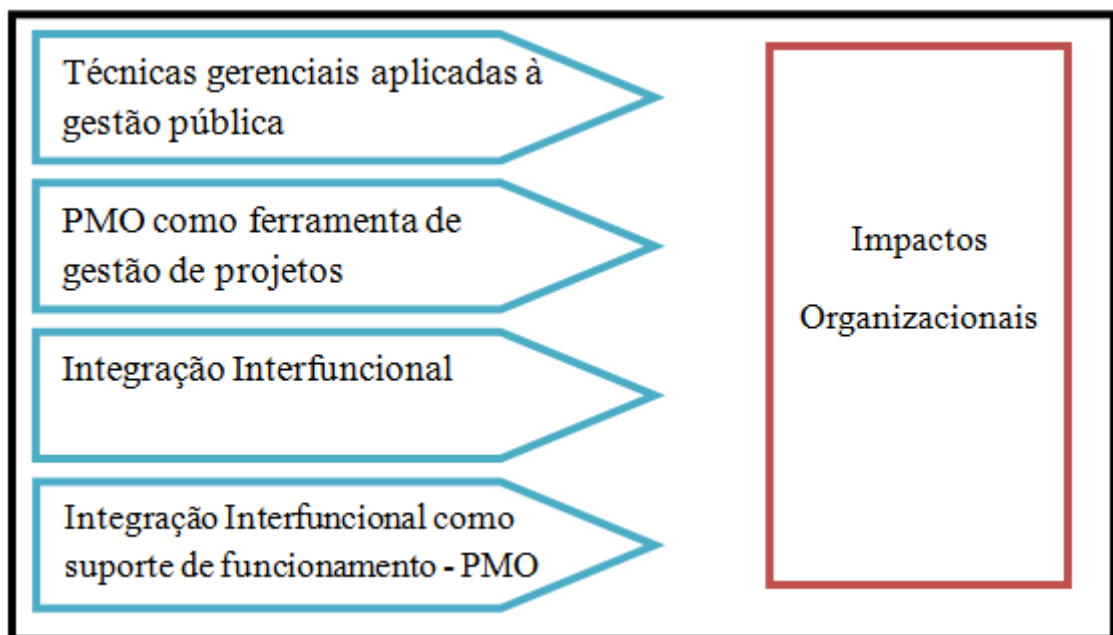
Fonte: Elaboração própria

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em quatro tópicos com as definições teóricas sobre: A Nova Administração Pública; Integração Interfuncional; Gestão de projetos e o Escritório de Gestão de Projetos; A integração interfuncional como suporte de funcionamento para um escritório de gestão de projetos.

Este trabalho adotará a estrutura de análise evidenciada na Figura 02. O foco do referencial teórico será abordar adaptação de técnicas gerencias pela Administração Pública e como a integração interfuncional funciona como ferramentas para viabilizar e dar suporte ao funcionamento de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, melhorando o desempenho organizacional e melhoria do serviço público prestado por uma organização pública.

Figura 02 – Estrutura de Análise do Referencial Teórico



Fonte: Elaboração Própria

2.1 A Nova Administração Pública

A Administração Pública brasileira é o pano de fundo sobre o qual este trabalho se desenvolve. Por este motivo, entender os modelos, princípios e histórico da evolução da administração pública é importante como premissa para o correto diagnóstico que se pretende elaborar.

Nesse sentido, de acordo com Campelo (2010), verifica-se que o Estado brasileiro conviveu e ainda convive com pelo menos três modelos administrativos, que são:

1. Administração Pública Patrimonialista, caracterizada pela não separação do patrimônio do agente público com o patrimônio do Estado, não havendo distinção entre o público e o privado. Favorecendo o clientelismo, o nepotismo e a corrupção.
2. Administração Pública burocrática, definida como aquela cuja legitimidade está ancorada em normas racionalmente definidas, chamado de poder Racional-Legal. Caracteriza pelo formalismo, a impessoalidade, a hierarquia e o controle rígido dos processos públicos.
3. Administração Pública Gerencial, caracterizada pela busca por resultados, foco no cidadão e ênfase na eficiência e no planejamento. Reabre as discussões sobre o tamanho do Estado, privatizações e o grau de intervenção estatal.

Importante ressaltar que não há no Brasil um modelo puro de administração pública, visto que os três modelos descritos acima ainda existem no interior da administração, sendo que apesar dos progressos na modernização institucional existem diversos relatos na mídia que demonstram a existência da ligação do patrimônio público sendo utilizada para beneficiar grupos ou interesses privados (ABRUCIO, 2007; MOTTA, 2007; CAMPELO, 2010; BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012).

A necessidade de uma reforma do Estado, no contexto mundial, começa a ser buscada em meados da década de 1970, em decorrência da crise mundial provocada pelos dois choques do petróleo, que encerraram a era de prosperidade vivida após a Segunda Guerra. Como consequência da recessão prolongada, uma crise fiscal se abateu sobre os Estados colocando em xeque o consenso social que sustentava as políticas Keynesianas e do Estado do Bem Estar Social ou *Welfare State* (ABRUCIO, 1997).

De acordo com Madureira e Rodrigues (2006), com a falência iminente do *Welfare State* em função da insustentabilidade orçamentária e fiscal criaram-se novos modelos de administração pública, sendo a gênese do que se chamou de reforma administrativa.

O modelo burocrático, então vigente havia demonstrado ser efetivo para prover e viabilizar o Estado Social, porém à medida que os serviços sociais que o Estado ofertava aumentavam em quantidade e complexidade, a efetividade não era mais suficiente. Era

necessário controlar os custos e aumentar a eficiência para dar legitimidade ao Estado (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Para Abrucio (1997), a administração burocrática não responde mais às demandas e urgências das sociedades contemporâneas, a partir deste vácuo teórico e prático, e do ambiente de crise econômica e fiscal aliado à pressão social por maior eficiência, surge a necessidade de reforma ao modelo vigente de administração do Estado.

Essa reforma objetivou criar um novo modelo de Administração Pública com a incorporação de técnicas, procedimentos e modelos de gestão privados no seio da gestão pública. Sendo que a teoria administrativa que surge com essa reforma é chamada de *New Public Management* ou Nova Administração Pública (ABRUCIO, 1997; MOTTA, 2007; BRESSER-PEREIRA, 2017).

As reformas gerenciais dos Estados começaram pela Grã-Bretanha, Nova Zelândia e Austrália. Entre os países em desenvolvimento, o Brasil e o Chile foram os primeiros a começar a reformar seus Estados (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Segundo Seabra (2001), o modelo de reforma não seguiu o mesmo padrão em todos os países em que foi colocada em prática. Diante desta característica, o autor afirma que é difícil delimitar de forma precisa as características do que se convencionou chamar de Nova Administração Pública (NAP).

Brulon, Ohayon e Rosenberg (2012) concordam com Seabra (2001) em relação à variação dos modelos que a NAP pode apresentar em cada país, mas baseados em sua pesquisa bibliográfica, elencam como características que podem ser generalizadas:

1. Orientação para controle de resultados;
2. Elaboração de planejamento estratégico;
3. Transparência;
4. Descentralização e eficiência na prestação dos serviços públicos;
5. Desconcentração nas atividades exclusivas do Estado;
6. Profissionalização da alta burocracia;
7. Estímulo à privatização;
8. Capacitação e criação de carreiras específicas para altos gestores;
9. Produtividade.

Por sua vez, Abrucio (1997) também ressalta que o gerencialismo não se constitui de uma doutrina rígida e inflexível, ao invés disso mostra grande poder de transformação e

adaptação às características ambientais e políticas. O autor elenca as tendências proposta pelo modelo gerencial como sendo:

1. Incentivo a adoção de parcerias com o setor privado e com organizações não governamentais ONGs;
2. Introdução de mecanismo de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, baseados em indicadores de produtividade e qualidade;
3. Autonomia às agências governamentais;
4. Descentralização política para aproximar do cidadão;
5. Estabelecimento de planejamento estratégico;
6. Flexibilização das regras da burocracia, introdução de ganhos de produtividade e novos critérios de promoção para os servidores públicos;
7. Profissionalização e capacitação dos servidores público.

De forma diferente, mas não contraditória, Madureira e Rodrigues (2006), afirmam que as principais características da NAP são: profissionalização da gestão; criação de medidas objetivas de desempenho; foco no resultado, redução de custos e segmentação das unidades administrativas.

No Brasil, segundo Abrucio (2007), as primeiras medidas que podem ser consideradas no bojo reformista ocorrem ainda no Governo Sarney, principalmente no campo das finanças públicas. Entretanto, a mudança mais profunda, do final da década de 1980, veio com a promulgação da Constituição de 1988, que alterou substancialmente a Administração Pública, sob três aspectos:

1. Democratização e controle externo da administração pública, com destaque para o novo papel do Ministério Público;
2. Maior participação dos municípios e dos cidadãos na gestão pública, levando em conta a realidade e potencialidades locais;
3. A profissionalização da burocracia, através da seleção meritocrática e universal através de concurso público e também através da capacitação da alta burocracia.

Porém, o ápice deste movimento reformista ocorre no Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Ministério da Administração e Reforma do Aparelho do Estado (MARE), comandado pelo ministro Bresser-Pereira (SEABRA, 2001; PAULA, 2005; BRESSER-PEREIRA, 2017).

Em 1995, o MARE elaborou o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), inspirado principalmente no modelo e na experiência inglesa. Este plano tinha como objetivo a reconstrução da Administração Pública brasileira em bases modernas e racionais, além estabelecer as diretrizes para a implantação da administração pública gerencial no país (BRASIL, 1995; BRESSER-PEREIRA, 2000).

Segundo Bresser-Pereira (2000), quando as primeiras ideias do plano foram apresentadas, a resistência a elas foi muito grande e houve também grande dificuldade de comunicação dos princípios e objetivos da reforma à sociedade. Entretanto, em 1998, quando foi promulgada a reforma constitucional, a importância e a necessidade da modernização da gestão estatal era quase um consenso.

De acordo com Brasil (1995), Bresser-Pereira (2000) e Paula (2005), a reforma proposta no PDRAE foi ancorada em três dimensões:

1. Dimensão Institucional/Legal - Previa a criação, reorganização ou extinção de órgãos e instituições com o objetivo de tornar a administração pública mais eficiente e moderna. Englobava as definições de quais atividades eram exclusivas do Estado e quais poderiam ser delegadas ou privatizadas. Esta dimensão seria alcançada através de modificações constitucionais, legais e infralegais alterando a estrutura da administração pública. A reforma proposta pelo PDRAE tem caráter primordialmente institucional.
2. Dimensão Cultural – Objetiva sepultar a cultura do patrimonialismo na administração pública brasileira e realizar a transformação da cultura burocrática para a cultura gerencial. A mudança cultural ocorreria através do amplo debate com a sociedade, capacitação dos servidores e da efetivação/implantação das outras duas dimensões.
3. Dimensão Gestão – Objetiva colocar em prática as novas ideias e ferramentas gerenciais, oferecendo um serviço de maior qualidade aos cidadãos, sempre com foco no melhor atendimento do cidadão ao menor custo possível. Seriam utilizadas ferramentas de gestão provenientes do setor privado e adaptadas às

características ambientais do setor público, tais como gestão da qualidade, planejamento estratégico, entre outros.

Para Abrucio (2007), os principais efeitos dessa reforma capitaneada pelo PDRAE foram: a melhoria substancial das informações da Administração Pública federal; o fortalecimento das carreiras do Estado; as mudanças legais através das Emendas Constitucionais 19 e 20 (inclusão da eficiência entre os princípios do direito administrativo, criação de teto de gastos com o funcionalismo público e modificações previdenciárias e no regime único); colocar em pautar um debate nacional sobre as novas formas de gestão e de melhoria de desempenho do setor público; proposta de um espaço público não estatal através das Organizações Sociais (OSs) e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), criação das agências autônomas.

Após o avanço da agenda da reforma gerencial ocorrido no primeiro mandato do Presidente Fernando Henrique, esse tema começa a perder espaço no decorrer do seu segundo mandato. Nos governos seguintes, apesar de alguns avanços em determinados setores específicos, também não houve uma estratégia clara para melhoria da Administração Pública nacional (ABRUCIO; 2007).

Diante desse fato, Klering, Porsse e Guadagnin (2010), afirmam que os objetivos da reforma gerencial não foram atingidos, mas foram utilizados como prática discursiva para institucionalizar mudanças em todas as esferas de Governo. Entre as principais heranças, os autores citam:

1. A “agencificação” da Administração pública – busca por maior autonomia, autoridade e responsabilidade administrativa;
2. Intensificação da descentralização administrativa;
3. Introdução de novos mecanismos de regulação através da criação das agências reguladoras;
4. Introdução de novos atores no desenvolvimento de políticas públicas.

Em seu trabalho, Paula (2005) faz a crítica que o gerencialismo é estritamente voltado para as estruturas e modelos de gestão em detrimento dos processos políticos e sociais que permeiam a gestão do um órgão público. A autora ainda explora em seu estudo outra vertente de gestão aplicável à Administração Pública brasileira que é a administração Societal.

Motta (2013) também traz em seu trabalho algumas críticas que são direcionadas à Nova Administração Pública (NAP), como por exemplo:

1. A NAP não extinguiu os controles tradicionais – Mesmo com os avanços políticos de descentralização, regulamentação e desburocratização, esses avanços vieram na maioria das vezes, acompanhados de novas regras e controles o que acabou aumentando a burocracia e a rigidez estatal. O controle ainda prevalece sobre outras dimensões gerenciais.
2. Práticas privadas resultaram em ganhos modestos na administração pública – Além disso, empresas privadas e as organizações públicas possuem características muito distintas em termos de dinâmicas e finalidade. Enquanto as primeiras estão expostas à concorrência do mercado e necessitam se adaptar com agilidade, as segundas estão sujeitas a normas fixadas em leis que demoram tempo e consensos institucionais para serem alteradas, tornando a gestão pública naturalmente mais morosa que a privada. Além disso, interferências políticas ocorrem a todo o momento e em todas as etapas da prática administrativa.
3. A NAP reativou a descrença dos cidadãos – As novas práticas tiveram inicialmente grande aceitação, porém com o passar do tempo, como os avanços foram muito modestos não resultando na melhora do serviço público, os cidadãos deixaram de ser simpáticos à NAP.
4. A NAP carrega valores culturais dos países que fundaram – Os melhores resultados da NAP são em países em que já há culturalmente uma predominância da lógica gerencial e baixa imposição de normas burocráticas. Nesses países a reforma burocrática gerou menos transtornos e alcançou melhores resultados do que em países com extensa burocracia, acentuado legalismo, formalismo e forte autoridade hierárquica.
5. Foco no gestor é demasiadamente simplista – A ineficiência da administração pública gerou a imagem de gestor público incompetente e desprovido de conhecimentos gerenciais. No entanto, esta ideia é simplista e desconsidera as condições políticas e de trabalho das organizações públicas, onde resolver conflitos é mais importante que buscar resultados. Fornecer treinamento e autonomia é insuficiente, pois por mais autonomia que haja, a maioria dos

gestores públicos possuem apenas um mínimo de poder sobre os objetivos dos órgãos que dirigem.

Entretanto, apesar de todas as críticas encontradas na literatura científica, Bresser-Pereira (2017) afirma que a reforma gerencial brasileira não acabou. Ela ainda continua a ocorrer principalmente nos Estados e Municípios. O autor enfatiza que assim como a reforma burocrática, a reforma gerencial demandará de 30 a 40 anos para ser considerada razoavelmente completa.

Este trabalho adota a ótica do ex-ministro: a reforma gerencial ainda está em curso. Diante deste fato, novas ferramentas de melhoria de gestão devem ser estudadas e avaliadas se são compatíveis com as características institucionais e culturais da Administração Pública brasileira, algo que este trabalho se propõe a fazer.

Uma das práticas de gestão oriundas das organizações privadas que está sendo adaptada e incorporada ao modelo de gestão da Administração Pública brasileira é a adoção de práticas de gerenciamento de projetos e a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) nos órgãos públicos (SANTOS; MARTINS, 2008; REGO; SILVA, 2011; CAFUTTO, 2013; CARVALHO; PISCOPO, 2014; JÚNIOR, 2014; SILVA 2014; ESQUIERRO *et al.* 2014; ARDUINO, 2015; CARVALHO, 2015).

2.2 PMO como ferramenta de gestão de projetos

A execução de projetos não é uma prática recente. Desde a antiguidade a humanidade executa projetos como é o caso da construção das pirâmides no Egito, das caravelas, dos templos medievais ou da Muralha da China (KEELING; BRANCO, 2014).

Entretanto, as técnicas modernas de gerenciamento de projetos começaram a ser sistematizadas e estruturadas na década de 1950, através de grandes projetos militares e espaciais, como por exemplo: o Projeto Apollo da NASA e o Polaris da marinha dos Estados Unidos (MEDEIROS; DANJOUR; SOUSA NETO, 2016).

Portanto, a gestão de projetos tem sua origem mais ligada às áreas de engenharia do que áreas de administração, sendo apenas a partir na década de 1980 que as técnicas de gerenciamento de projetos vão sendo adaptadas e incorporadas pelos demais ambientes organizacionais como mecanismo de garantia de desempenho (PALÁCIOS *et al.*, 2013).

Projeto é definido pelo Guia PMBOK (PMI, 2008) “como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Por sua vez o IPMA define projeto como uma operação com restrição de tempo e custo para materializar entregas com padrões de qualidade e requerimentos definidos (FERNANDES, 2010).

Keeling e Branco (2014) apresentam a seguintes características de um projeto: empreendimento independente, com o objetivo e propósito específico, duração limitada, recursos financeiros, humanos e administrativos próprios e, por fim, a entrega de um resultado singular.

Kerzner (2017) define projeto como um empreendimento com um objetivo identificável, que opera sobre pressões de prazo, custo e qualidade, consome recursos e geralmente é uma atividade singular dentro de uma organização.

Por sua vez, ABNT (2000) define projeto como um processo único de atividades coordenadas com início e fim determinados, empreendido para o alcance de um objetivo específico, com limitação de tempo, custo e recursos.

Com o passar dos anos, a criação de instituições como o PMI (*Project Management Institute*), o IPMA (*International Project Management Association*) e o APM (*Association of Project Managers*), contribuíram para consolidar a metodologia de gerenciamento de projetos e difusão das melhores práticas (SILVA, 2014).

Dentre essas instituições, as duas mais importantes são o PMI e o IPMA. Ambas agregam filiados no mundo inteiro com o objetivo de troca de experiências e aperfeiçoamento e difusão das técnicas de gerenciamento de projetos, entretanto a abordagem e a forma de atuação delas diferem bastantes uma da outra (FERNANDES, 2010; MARTINS, 2007).

Segundo Fernandes (2010), o PMI é a escola americana de gerenciamento de projetos e adota um modelo centralizado e prescritivo através do seu guia/manual denominado PMBoK. Este guia é um documento estruturado como um fluxograma de atividades a serem seguidas para o efetivo gerenciamento de projetos.

O autor ainda afirma que o IPMA, que é a escola europeia de gerenciamento de projetos, não se constitui num modelo prescritivo e nem detalha as ferramentas. O seu documento base denominado ICB (*IPMA Competence Baseline*) fundamenta-se num modelo aberto e de referência e que valoriza as questões comportamentais e contexto de projetos.

A necessidade de alcançar a excelência na gestão de projetos é evidente em praticamente todos os negócios, sendo que a metodologia de gestão de projetos evoluiu de um

conjunto de processo recomendáveis para uma metodologia quase que obrigatória para a sobrevivência das organizações (KERZNER, 2017).

A gestão de projetos pode ser entendida, de acordo com o PMI (2008), com “a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”.

Na definição do IPMA o gerenciamento de projetos é entendido como conjunto de processos voltados para o planejamento, a organização e o controle de todos os aspectos de um projeto, englobando a motivação de todos os elementos envolvidos, com o intuito de alcançar, com segurança e dentro dos prazos acordados, os objetivos estabelecidos (FERNANDES, 2010).

Para Abbasi e Al-Mharmah (2000), o gerenciamento de projetos é arte ou ciência voltada ao planejamento, concepção e gestão de determinado trabalho, em todas as fases do ciclo de vida de um projeto.

Em geral, os principais objetivos ao se buscar uma excelência no gerenciamento de projetos são manter o equilíbrio entre os três elementos restritivos de um projeto: Custo, Prazo e Escopo (MARTINS, 2007).

De acordo o Guia PMBoK, em determinadas organizações, o gerenciamento de projetos ocorre em um contexto mais amplo vinculado ao planejamento estratégico no qual surge o gerenciamento de programas e de portfólio (PMI, 2008).

Identifica-se uma hierarquia, demonstrada na figura 03, entre Portfólio, Programas e Projetos. Um conjunto de projetos gerenciados de forma coordenada é chamado de programa. Sendo que um conjunto de programa e projetos agrupados para facilitar a gestão e cumprir os objetivos organizacionais é chamado de portfólio (MARTINS, 2007; PMI, 2008; PADOVANI, 2012).

Figura 03 - Exemplo de hierárquica entre Estratégia, portfólio, programas e projetos.



Fonte: Adaptado de Pedrozo (2017).

O gerenciamento de um portfólio consiste na gestão centralizada de um ou mais portfólios. Esse gerenciamento envolve a tomada de decisão, análises e estratégias de ação que impactam a organização como um todo. A boa gestão de um portfólio é, portanto, uma competência essencial para as organizações que necessitam desenvolver diversos projetos simultaneamente (MARTINSUO; LEHTONEN, 2007; PMI, 2008; PADOVANI, 2012).

O gerenciamento de portfólios de projetos ocorre no nível estratégico da organização com uma visão mais agregada das informações. É no gerenciamento de portfólio que as decisões sobre a alocação de recursos e o balanceamento entre os diversos projetos para viabilizar a estratégia ocorre. Gerir um portfólio de projetos não é trivial, pois além de distribuir recursos escassos e decidir quais os projetos a organização deve realizar, o gerenciamento de portfólio necessita viabilizar diferentes formas de gestão para se adaptar aos diferentes tipos e as diferenças de complexidades de seus projetos (PADOVANI, 2012; PEDROZO, 2017).

Pedrozo (2017) afirma que o gerenciamento de portfólio é constituído por duas fases, que são descritas abaixo. Essas fases quando bem executadas mantêm um portfólio equilibrado.

- Priorização e seleção de projetos: Processo que objetiva selecionar os projetos analisando seu alinhamento estratégico e analisar as oportunidades, os benefícios e os riscos de cada projeto.
- Monitoramento do portfólio: Verificar o desempenho dos projetos em andamento, analisando seus objetivos, pertinência e resultados entregues. Esta análise pode resultar em decisões de reestruturar, atrasar, adiantar ou mesmo cancelar determinado projeto.

Em geral o nível de preocupação da alta administração das organizações com a excelência na gestão de projetos é muito grande, pois eles são mudanças estruturantes de seus negócios (SCAFUTTO, 2013). À medida que organizações começam a fomentar uma cultura organizacional voltada para a gestão de projetos, observa-se o surgimento de uma estrutura organizacional denominada Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) (MARTINS, 2007).

Segundo Dai e Wells (2004), o PMO pode melhorar a gestão de projetos dentro de uma organização especialmente na aquisição de conhecimento de falhas de projetos anteriores, padronização de informações e fornecimento de suporte e consultoria aos gerentes de projetos.

Uma definição universal de um PMO não é possível, porque o desenvolvimento de um PMO que funciona para uma organização é um exercício de personalização e esforço sustentado. Os PMOs podem variar muito em termos de tamanho, estrutura e prestação de contas. Não há modelos prontos para um PMO (DESOUZA; EVARISTO, 2006).

Hobbs e Aubry (2007) acrescentam que apesar da grande proliferação de PMO nas organizações, ainda não há consenso na literatura sobre a forma como eles atuam, como devem ser estruturados e quais as suas funções. Segundo os autores, nem mesmo consenso em torno do nome da estrutura organizacional foi alcançado e reforçam a necessidade de maiores estudos sobre o tema.

Para o PMI (2008) um PMO é uma estrutura organizacional que detêm várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento de projetos sob seu domínio. Essas

responsabilidades podem variar desde funções de suporte até ao gerenciamento efetivo dos projetos.

Na visão de Dai e Wells (2004), o PMO caracteriza-se como uma entidade organizacional criada para auxiliar gerentes de projeto, equipes e vários níveis gerenciais em questões estratégicas na implementação de princípios, práticas e metodologias de gerenciamento.

O IPMA conceitua o PMO como uma parte da organização que objetiva prover suporte, definir padrões e guias aos gerentes de projetos, além de coletar e consolidar informações sobre gestão de projetos reportando à Administração (FERNANDES, 2010).

Por sua vez, Carvalho e Piscopo (2014) afirma que o PMO é o responsável por desenvolver o conjunto de regras e normas que consistirão na base metodológica para a gestão de projetos dentro de uma organização. Os autores ainda dizem que é característica do PMO agir como disseminador da cultura de gestão de projetos dentro da organização.

Desouza e Evaristo (2006) afirmam que um PMO bem implantado pode resolver problemas desafiadores em questões de gerenciamento de projetos, capturando e transferindo conhecimento, maximizando o poder de equipes multifuncionais, regulando a demanda de tecnologias integradas e fornecendo propriedade e responsabilização por esforços-chave.

As principais funções de PMO segundo o guia PMBoK versão 2008 é fornecer suporte aos gerentes de projetos de diversas maneiras, entre elas:

- Gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias do projeto;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, formulários e outras documentações compartilhadas do projeto (ativos de processos organizacionais) e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Dai e Wells (2004) também relatam as principais atribuições de um PMO que são:

1. Desenvolver e manter padrões e métodos de gestão de projetos;
2. Desenvolver e manter arquivos históricos do projeto;

3. Fornecer suporte administrativo ao projeto;
4. Desenvolvimento/treinamento de recursos humanos;
5. Fornecer consultoria em gestão de projetos e tutoria;
6. Treinamento em gestão de projetos.

Hobbs e Aubry (2007) demonstram em seu trabalho que as características organizacionais e as funções dos PMOs variam significativamente, destacando a existência de uma ampla e diversificada gama de PMOs e que cada PMO deve ser adaptado para as necessidades organizacionais.

Para implantação de um PMO o primeiro passo é saber como ele se encaixará na cultura organizacional, em que nível administrativo ele estará posicionado (estratégico, tático ou operacional) e qual será seu arquétipo conhecimento (DESOUZA; EVARISTO, 2006).

Em seu trabalho, Desouza e Evaristo (2006), elencam quatro arquétipos de conhecimento que um PMO pode desempenhar dentro de uma organização:

1. PMO Apoiador – Desempenha uma função principalmente administrativa fornecendo status de projeto, identificando riscos e possíveis problemas e mantendo o histórico do projeto. Ele relata o andamento dos projetos, mas não tenta influenciá-los, exercer uma postura passiva. Os departamentos funcionais permanecem envolvidos nos projetos, continuam a tomar decisões e, em última instância é responsável pelo sucesso do projeto. Neste arquétipo as organizações demoram a adotar uma metodologia de gerenciamento de projetos e não conseguem colher todos os benefícios do PMO.
2. PMO Gerente de Informações – A função deste PMO é acompanhar e relatar o progresso dos projetos e servir como fonte de informações sobre projetos e atualizações de status consolidadas. Funciona como um painel de monitoração do andamento dos projetos. Este é um PMO um avanço parcial ao apoiador. No entanto, este PMO raramente toma a iniciativa e não tem autoridade. Departamentos funcionais permanecem responsáveis pelo sucesso do projeto.
3. PMO Gerente de Conhecimento - é um repositório de práticas recomendadas, mas não possui responsabilidade administrativa. Funciona como uma base de conhecimento, mentoring e treinamento, e é reconhecido como a autoridade da organização em todos os assuntos relacionados ao gerenciamento de projetos.

4. PMO Treinador - é o arquétipo mais intensivo em conhecimento, uma casa de boas práticas e conhecimento sobre o estado da gestão de projetos na organização, e também é um executor para garantir que as melhores práticas sejam utilizadas. O Coach controla a melhoria, é um centro de excelência com a responsabilidade de garantir a excelência da gestão de projetos na organização. Pode ser caracterizado como um agente de mudança cujo objetivo é superar a resistência e abrir o caminho para um novo modelo de gestão.

A escolha do arquétipo ideal para uma organização vai depender da maturidade da cultura de gestão de projetos desta organização. Não adianta tentar forçar o *COACH* em organização onde a cultura rejeitaria este tipo de estrutura. A administração deve ser capaz de identificar qual o arquétipo ideal frente a maturidade da cultura de gestão de projetos (DESOUZA; EVARISTO, 2006).

Um escritório de gestão de portfólio de projetos é um tipo específico de PMO multiprojetos. Este tipo de PMO tem uma forte responsabilidade no cumprimento dos objetivos organizacionais e do interesse dos *stakeholders*. Eles são fundamentais para fomentar a coordenação e facilitar o controle do portfólio de projetos (UNGER; GEMÜNDEN; AUBRY, 2012).

Este trabalho analisará uma organização pública que necessita executar diversos projetos de investimento simultaneamente, ou seja, ela necessita gerenciar um portfólio. Para dar sustentação técnica e administrativa à gestão deste portfólio a organização implantou um Escritório de Gestão de Portfólio de Projetos.

A implantação de PMO dentro das organizações contribui para melhorar o gerenciamento dos projetos organizacionais, fomentar a aprendizagem organizacional, melhorar a integração interfuncional e contribuir para a padronização de tecnologias e procedimentos (DESOUZA; EVARISTO, 2006). A Integração Interfuncional é considerada um elemento central para viabilizar a implantação e funcionamento de um PMO nas organizações (SCOTTYOUNG; SAMSON, 2008; PIMENTA, 2011; CARVALHO; PISCOPO, 2014; SOMMER; DUKOVSKA-POPOVSKA; STEGER-JENSEN, 2014; ANTHONY; GREEN; MCCOMB, 2014).

A integração interfuncional, sua importância para o alcance dos objetivos organizacionais bem como os fatores que a viabilizam serão detalhados na seção seguinte.

2.3 Integração Interfuncional

À medida que as organizações se tornam mais complexas, aparece a necessidade por especialização e diferenciação das tarefas como forma de enfrentar as pressões e se adaptar ao ambiente externo (LAWRENCE; LORSCH, 1967). Quando as tarefas são simples e podem ser solucionadas por um único departamento, apenas o conhecimento funcional é suficiente, mas se o processo é complexo e demanda conhecimentos múltiplos, deve-se buscar a coordenação entre os departamentos. Surge então a necessidade da integração interfuncional (PIMENTA, 2011).

Segundo Gonçalves (2000), nem sempre os processos organizacionais podem ser claramente delimitados em termos de conteúdo, duração e equipes de trabalho, evidenciando que áreas funcionais dependem umas das outras para a execução dos processos organizacionais.

A principal característica dos processos organizacionais é a interfuncionalidade, pois a maioria dos processos importantes de uma organização atravessam as fronteiras funcionais, por isso são conhecidos por processos transversais, interfuncionais ou interdepartamental (GONÇALVES, 2000).

De acordo com Lawrence e Lorsch (1967) diversos autores clássicos já destacavam a importância de dividir o trabalho e integrar as funções internas. Porém, estes autores clássicos não deram a devida importância à característica sistêmica das organizações acreditando que a integração ocorreria de forma natural através da linha de comando estabelecida (SENO, 2014).

A diferenciação não fica restrita à simples segmentação e especialização do conhecimento, ela gera comportamentos individualistas, diferenças culturais, de atitude, de objetivos e diferentes pontos de vista, tornando difícil a busca pela ação integrada. Portanto, em decorrência da diferenciação, surge a necessidade de integração (LAWRENCE, LORSCH, 1967; PIMENTA, 2011; SENO, 2014).

De acordo com Seno (2014), se uma organização necessita se diferenciar e se dividir em departamentos para atingir seus objetivos organizacionais, a integração se fará necessária. Portanto, a integração só é necessária se houver diferenciação.

Segundo Lawrence e Lorsch (1967 p.11), a integração interfuncional pode ser definida como a “qualidade do estado da colaboração que existe entre os departamentos, que é necessária para trabalhar em conjunto de modo a atender às exigências do ambiente”.

Por sua vez, Kahn e Mentzer (1996) definem a integração interfuncional como o processo de interação e colaboração interdepartamental que faz com que os departamentos trabalhem juntos de forma coesa.

Em trabalho posterior, Kahn e Mentzer (1998) definem integração interfuncional como o processo de interação e colaboração entre os departamentos.

Na concepção de Pagell (2004), a integração interfuncional é o processo de interação ou colaboração entre os departamentos, fazendo com eles trabalhem de forma cooperativa para alcançar os resultados desejados pela organização.

Para Pimenta (2011, p.203) a integração interfuncional é “o fenômeno organizacional caracterizado pela dinâmica entre pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade ou informalidade da integração e impactos da integração”.

Neste trabalho será utilizado como definição de Integração Interfuncional a sugerida por Kahn e Mentzer (1998) que afirmam que a integração consiste em um processo de interação, colaboração ou um composto dos dois construtos.

O construto interação pode ser entendido como as questões estruturais das relações entre os departamentos. São os aspectos formais dos processos e das tarefas interfuncionais como, por exemplo, hierarquia, comunicação formal, reuniões de acompanhamento. Isso implica em mecanismos de incentivos e recompensas (KAHN; MENTZER, 1998; PIMENTA, 2011).

A colaboração, por sua vez, está alicerçada nos relacionamentos interpessoais duradouros, no trabalho conjunto, no entendimento mútuo, na comunicação informal e nos objetivos coletivos. Diversos autores defendem que a colaboração é o aspecto mais importante do processo de integração, haja vista que reuniões, hierarquia, procedimentos formais não necessariamente garantem o aumento de desempenho, pois é necessário que haja disposição interpessoal para realizar os processos formais (KAHN; MENTZER, 1996; KAHN; MENTZER, 1998; PIMENTA, 2011).

2.3-1. Fatores da Integração Interfuncional

Os impactos da Integração Interfuncional na gestão organizacional são: Melhoria dos resultados individuais das funções organizacionais; Melhoria do desempenho da organização como um todo; Melhoria na cooperação, promoção na coordenação e na comunicação entre

departamentos; Viabiliza funções mais produtivas, melhora a capacidade da organização oferecer melhores níveis de serviço (PIMENTA, 2011).

Obviamente a integração interfuncional também apresenta desvantagens, entre elas encontram-se maior consumo de recursos e tempo para sua viabilização, aumento de custo dos processos, confusão dos funcionários quanto a seus papéis e o excesso de informações não necessárias no processo decisório (KAHN; MENTZER, 1996; PIMENTA 2011).

Entretanto, Pimenta (2011) ressalta que com exceção do aumento do consumo de recursos e tempo nos processos, as demais desvantagens não representam um efeito negativo relacionado diretamente com integração e sim a um efeito negativo oriundo da má gestão das ferramentas de integração.

Quanto maiores e mais complexas forem as estruturas organizacionais, maiores devem ser os esforços para a integração, pois uma pequena empresa alcança a integração de forma mais simples e fácil em função da proximidade dos departamentos, do menor número de agentes e em função da maior centralização das decisões (PAIVA, 2010).

A integração interfuncional apresenta dificuldades de implantação e caracteriza-se por uma relação dialética entre cooperação e conflito dentro dos processos organizacionais (BUSS, 2002). Segundo Pimenta (2011), a maior parte dessas dificuldades é decorrência de que cada departamento tende a se preocupar com suas tarefas e com seus objetivos em detrimento dos demais. Ainda segundo este autor, se não houve gestão da integração cada departamento buscará o atendimento de seus objetivos não se preocupando com objetivos organizacionais como um todo.

Diante desta condição conflituosa, diversos autores desenvolveram estudos para examinar as ferramentas de gestão que são capazes de fomentar a integração interfuncional e reduzir os conflitos entre as funções/departamentos organizacionais (PIMENTA, 2011).

Entre esses autores encontra-se o trabalho de Pagell (2004) que identificou os elementos que estimulam ou inibem a integração. O autor ressalta que esses elementos estão inter-relacionados e viabilizar a integração interfuncional é complexo. A seguir elencam-se os elementos determinados por Pagell (2004).

1. Estrutura Organizacional – Apresentou impacto variado podendo contribuir ou dificultar a integração organizacional. O importante é que a estrutura seja adaptada para permitir que haja o fluxo de bens e serviços dentro da organização.

2. Cultura Organizacional – Quando a cultura organizacional é mais aberta e viabiliza o trabalho em equipe ela fomenta a integração, porém se ela é preocupada em encontrar culpados em vez de soluções, ela inibe a integração.
3. Comunicação – Essencial para viabilizar integração. Os sistemas de informação ajudam e fomentam, mas a comunicação face a face é mais importante para promover a integração. A comunicação informal é preferível a comunicação formal, reuniões programadas são menos eficientes que as conversas não programadas para solução de problemas.
4. Avaliação de desempenho e recompensas – Quando são bem projetadas e bem implementadas, funcionam como excelentes alavancas para a integração. Entretanto, se este sistema coloca as funções em competição entre si, prejudicará os esforços de integração.
5. Consenso – O consenso é bastante raro tanto dentro como entre as funções organizacionais. O autor sugere que o consenso pode não ser uma força que impacta a integração, mas, ao invés disso, um indicador chave do nível de integração.
6. Tamanho da Organização – É intuitivo pensar que o desafio da integração seja menor em plantas pequenas, porém a pesquisa de Pagell (2004) não traz evidências de que plantas menores sejam mais integradas e evidencia que elas sofrem as mesmas dificuldades integracionais que as plantas maiores.

Em seu estudo, Pimenta (2011) caracteriza a integração interfuncional através de uma dinâmica que envolve cinco elementos: pontos de contato, fatores de integração, nível de integração, formalidade/informalidade da integração, impactos da integração.

Os pontos de contato são definidos como as atividades que requerem a participação de duas ou mais funções organizacionais, gerando na prática o relacionamento interfuncional. Necessário analisar de que maneira uma função colabora com a outra para atingir os objetivos. Apenas a existência dos pontos de contato não garante o comportamento integrativo, pois podem existir diversos conflitos de interesse entre as funções. Cabendo ao gestor utilizar nos pontos de contato os fatores de integração (PIMENTA, 2011).

Os fatores de integração são as ferramentas gerenciais ou a colaboração interpessoal que estimula a integração. São esses fatores que geram e mantêm e, portanto se relacionam com todos os demais elementos da integração interfuncional. O gestor deve ter consciência de

existência desses fatores, do seu impacto e deve gerenciá-los de forma a conseguir integrar as funções (PIMENTA, 2011). O mesmo autor, após extensa pesquisa na literatura relacionada à integração interfuncional, agrupou os diversos fatores de integração encontrados em 20 categorias, apresentadas no Quadro 01.

O nível de integração está relacionado com a intensidade com que uma função interage com a outra. O nível de integração é medido com base na presença ou ausência de determinados fatores de integração e na frequência de contato entre as funções (PIMENTA, 2011). Kahn e Mentzer, (1996) argumentam que nem todas as situações organizacionais requerem um alto nível de integração como é o caso de organizações que estão em mercados estáveis e a atividade é interna de um departamento. Entretanto os autores afirmam que processos críticos em ambientes turbulentos requerem altos níveis de integração.

Por sua vez, a formalidade e/ou informalidade está relacionada à forma como os fatores de integração estão sendo utilizados nos processos/atividades: Formalmente, por meio de processos gerenciados, pela hierarquia e por procedimento formais de trabalho; ou informalmente com base nos relacionamentos interpessoais, na predisposição voluntária e nas características ambientais (PIMENTA, 2011).

Como já mencionado acima, Kahn e Mentzer, (1998) abordam esse aspecto em seu trabalho ao definir que a integração consiste em um processo de interação, colaboração ou um composto dos dois construtos. Onde interação se refere aos aspectos formais e a colaboração aos aspectos informais das relações.

Outro aspecto importante deste elemento é que quando os fatores de integração são gerenciados e aplicados formalmente eles podem estimular a ocorrência de fatores de integração informais nas relações interpessoais. Ou seja, a organizações tem meios de estimular a interação e a colaboração entre as funções criando um ambiente propício à integração interfuncional através de gerenciamento dos fatores de integração (LAWRENCE; LORSCH, 1967; KAHN; MENTZER, 1996; KAHN; MENTZER, 1998; PIMENTA, 2011).

O último dos elementos delimitados por Pimenta (2011) são os impactos da integração que podem ser definidos como seus aspectos motivadores para a busca pela integração interfuncional. Pode ser a melhoria dos resultados organizacionais ou motivações pessoais de colaboradores de determinadas funções.

Quadro 01 – Fatores de integração interfuncional

FATOR DE INTEGRAÇÃO	DEFINIÇÕES
Planejamento em conjunto	Elaboração de planos em conjunto, antecipação e resolução de problemas operacionais, definição conjunta de objetivos. Projetos de trabalho elaborados em conjunto. Consenso entre as estratégias de cada função.
Ampla conhecimento de uma função a respeito da outra	Entendimento mútuo de responsabilidades individuais e da organização como um todo. Noção de interdependência. Conhecimento mútuo entre as funções. Conhecimento mútuo sobre características da relação com clientes. Percepção dos benefícios da integração.
Longevidade dos relacionamentos	Pessoas se conhecem há muito tempo e isso ajuda a compreender as atitudes e valores de cada um. Há visão de longo prazo acima de curto prazo nas suas decisões.
Reuniões interfuncionais	Reuniões periódicas entre as equipes/funções para acompanhamento dos projetos de investimento, participação de pessoas com poder de decisão.
Compartilhamento de informações	Compartilhamento de informações funcionais, sistemas de informações, relatórios. Disponibilidade de informações de um departamento para o outro em tempo real. Facilidade de acesso interfuncional (pessoal e operacional). Compartilhamento de recursos e ideias para adaptações e melhoria de processos. Disposição para compartilhar.
Sistema de avaliação e recompensas mútuas	Crítérios de avaliação e recompensa de funções congruentes, para que uma função não prejudique a organização como um todo, em prol da busca de seu próprio desempenho. Recompensas e responsabilidades mútuas. Usar indicadores que possam evidenciar as contribuições que uma função traz à outra. Recompensar ações que promovam integração e benefício mútuo. Pagamento de bônus dos gerentes funcionais em proporção dos resultados financeiros da organização como um todo. Assim, esse gerente vai passar a se preocupar mais com esse indicador e procurar entender os impactos de suas ações sobre ele.
Apoio da alta administração	Clareza da expectativa com a integração, encorajamento para o processo integrativo. Definição de estruturas adequadas ao mútuo apoio entre funções e delegação de autoridade em prol do trabalho coordenado. Alta gerência provê clima de motivação e aprendizado em direção a uma visão conjunta, fazendo a integração funcionar.
Consideração aos grupos informais de trabalho	A existência de sentimento de unidade entre os departamentos encoraja o trabalho conjunto. Reconhecimento dos fatores de integração informais. Gerentes devem evitar ações coercitivas, identificar e aceitar comportamentos coletivos dos grupos de trabalho que gerem benefícios para a organização e para os colaboradores.
Nível de confiança	Visão comum sobre os objetivos da organização, longevidade da relação, confiança mútua, compromisso mútuo, solução de problemas conjunta. Ausência de rivalidade entre funções.
Dependência hierárquica entre as funções	A integração é influenciada pela relação de poder e dependência entre as funções envolvidas. A estrutura organizacional que submete uma função à outra, induz cooperação formalmente. Regras e procedimentos formais que facilitam o processo de integração.

Educação e treinamento interfuncional	Deve ser promovido um processo educativo que dissemine os princípios de uma função para outras funções. Deve incrementar um conjunto de competências interpessoais. Preparo de pessoas para trabalhar com conjunto, diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização.
Comunicação adequada	O volume e a qualidade da comunicação formal e informal são adequados. A gerência facilita a comunicação entre equipes funcionais por meio de equipamentos, infraestrutura, email, telefone, rede interna e documentos. Além disso, existe comunicação interpessoal frequente independentemente da exigência formal.
Equipes interfuncionais (<i>cross functional teams</i>)	Departamento que promove a integração ou diversas forças-tarefa interfuncionais (com membros de cada função integrada). Devem agendar decisões interfuncionais, formalizar e controlar processos de solução de conflitos. Deixar claro que os comportamentos oportunistas e individualistas envolvendo as funções serão penalizados e o comportamento colaborativo será recompensado.
Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos	Capacidade de trabalhar em conjunto para resolver conflitos de interesse individual e/ou conjunto. Negociação entre as funções para solução de problemas. Disposição dos gerentes em adotar comportamentos integrativos. Fácil acesso às pessoas da organização para resolver assuntos operacionais ou problemas.
Proximidade física dos locais de trabalho	Adaptação da estrutura física comum e da movimentação de pessoas. Layout estimula a comunicação informal.
Troca de funções	Mudar membros da equipe para a outra função integrada, em caráter temporário ou permanente (<i>job-rotation/job-switching</i>).
Espírito de grupo	Existência de um clima de cooperação no ambiente organizacional. Espírito de grupo. Atmosfera de cooperação. Cultura com visão mais ampla e menos funcional.
Objetivos não conflitantes entre as funções	Estabelecimento de objetivos funcionais comuns ou não conflitantes entre as funções. Comunhão de visão de futuro e do intuito geral da organização para que não prevaleçam comportamentos que valorizem apenas o alcance de resultados particulares a cada função.
Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	Construir alinhamento entre a estratégia corporativa e as decisões funcionais pode ajudar gerentes de diferentes funções a entenderem facilmente as mudanças e tomar medidas apropriadas para lidar com elas. Reduzem a possibilidade de haver conflitos entre objetivos funcionais porque as funções tendem a focar metas conjuntas.
Reconhecimento de interdependência funcional	As pessoas que trabalham nas funções integradas reconhecem o quanto uma função depende da outra para concluir suas atividades e, por isso, respeitam condições e limites alheios à sua função. Reconhecimento de interfaces e de formas de trabalhar de modo sinérgico. A existência deste fator proporciona que as pessoas percebam vantagens em trabalhar em conjunto.

Fonte: Adaptado de Pimenta (2011)

Como já mencionado acima, os fatores de integração são ferramentas gerenciais que os gestores podem utilizar para fomentar a integração interfuncional.

Após a discussão dos aspectos centrais da integração interfuncional, da abordagem sobre *New Public Management* e do PMO como ferramentas de gestão de projetos, na seção seguinte será evidenciado como a literatura científica associa estes temas.

2.4 A Integração Interfuncional como suporte de funcionamento para um PMO nas organizações públicas

Para analisar como a literatura científica associa os temas centrais deste trabalho que são integração interfuncional e o gerenciamento de projetos especificamente através de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO), foi elaborada uma revisão sistemática que proporcionou caracterizar diversas vertentes de pesquisa neste âmbito.

A pesquisa foi realizada em dezembro de 2017 e o *Google Scholar* foi utilizado como ferramenta de busca e refinamento dos resultados. Inicialmente, foi feita uma busca contendo as seguintes palavras chave:

- “*Cross-functional integration*” PMO; *Project Management Officer*; *Project Management*
- “*Inter-functional integration*” PMO; *Project Management Officer*; *Project Management*
- “*Internal collaboration*” PMO; *Project Management Officer*; *Project Management*

O primeiro critério de seleção dos artigos foi o de relevância. Para isso, foram considerados apenas artigos apresentados nas 10 primeiras páginas do *Google Scholar*, ordenadas por relevância. Após isso, foi verificada a quantidade de citações obtida por cada artigo, foram excluídos os trabalhos com menos de 10 citações e todos esses artigos foram baixados para análise. Foram excluídos os artigos redundantes, que se repetiram por conter palavras chave comuns nas buscas pelos seis conjuntos de palavras chave. Após essa exclusão, 205 artigos permaneceram para análise.

O segundo critério de seleção foi a adequação do tema em relação ao objetivo principal deste artigo. Os 205 artigos selecionados foram analisados para verificar se as pesquisas de campo dos artigos analisados relatavam experiências práticas envolvendo os dois temas principais: integração e escritório de gestão de projetos - PMO. Dessa forma, foram excluídas duas classes de artigos: 1) aqueles cujo resultado apresentava contribuições relacionadas a apenas um dos temas (ou integração ou escritório de gestão de projetos - PMO); 2) os artigos de revisão teórica, por não trazerem análises do contexto prático. A aplicação deste critério resultou na exclusão de 187 artigos, permanecendo 18 artigos.

Para a seleção final dos artigos um último critério foi aplicado: a exclusão de trabalhos publicados em conferências (1), teses de doutorado (1) e livro (1). Após a aplicação desta

ação, a amostra final foi de 15 artigos, todos publicados em periódicos, avaliados por pares por *blind review*, com mais de 10 citações indicadas pelo *Scholar Google*. Destes 15 artigos nenhum deles tem como foco de pesquisa o setor público.

Os resultados da pesquisa são elencados no quadro 02 e detalhados nos parágrafos que o seguem.

Quadro 02 – Associação Integração interfuncional e PMO na literatura científica

Autor	Objetivo	Contribuições (Conclusão)
Desouza e Evaristo (2006)	O objetivo deste artigo é descrever os PMOs e delinear os principais arquétipos baseados em conhecimento.	1- O objetivo principal de um PMO é centralizar a informação para criar uma base de conhecimento. 2- Um PMO bem definido e efetivo pode ser um passo importante para um maior sucesso para a organização. 3- A sinergia dos conceitos de gestão de projetos e gerenciamento de conhecimento cria uma estrutura sólida baseada no conhecimento que permite a partilha do conhecimento e das lições aprendidas e promove a polinização cruzada de ideias.
Lakemond e Berggren (2006)	Demonstrar as consequências ambíguas de várias práticas de sucesso no desenvolvimento de novos produtos e sugerir maneiras para analisar essas em relação a vários fatores contingenciais.	1- A importância de dedicar mais atenção ao estudo de projetos em seu contexto organizacional e temporal. 2- É necessário analisar as contingências relacionados à inserção temporal e organizacional do projeto de desenvolvimento de produto.
Sommer, Dukovska-popovska e Steger-jensen (2014)	Investigar os atuais desafios no desenvolvimento de produtos integrados e quais requisitos são necessários para o sucesso da implementação da IPD (Desenvolvimento Integrado de Produtos) sob um ponto de vista holístico	1- Com base nos resultados do estudo de caso, propomos conjunto de requisitos o IPD (Desenvolvimento Integrado de Produtos) que inclui habilidades e consciência de IPD e três elementos de governança IPD (gerenciamento de portfólio, gerenciamento de recursos interorganizacionais e Gestão do conhecimento). 2- A gestão de carteiras é destacada como crucial para Integração Interfuncional; 3-O gerenciamento de recursos interorganizacionais foi reconhecido como um elemento importante no gerenciamento de portfólio de projetos, aumentando o alinhamento entre os projetos e o alinhamento à estratégia.

Autor	Objetivo	Contribuições (Conclusão)
Scottyounge e Samson (2008)	Estudar o impacto dos fatores relacionados à equipe do projeto nos seus resultados.	1-A matriz de correlação revela que nem todos os fatores críticos de sucesso têm o mesmo impacto em cada resultado. 2-Equipes de projetos multifuncionais - onde todas as funções necessárias são representadas e bem integradas - estão associados a um melhor desempenho de custos e a um tempo de construção mais rápido. 3-Gerenciamento de equipe de projeto está diretamente relacionado ao sucesso do projeto em termos de eficiência e eficácia.
Hobday (2000)	Identificar algumas das características da Organização Baseada em Projetos (PBO), analisando detalhadamente como os projetos CoPS (bens de capital de alta tecnologia) são gerenciados em uma grande PBO, comparando isso com o CoPS produzido em uma divisão funcional da mesma empresa.	1 - A forma PBO foi mais efetiva do que a forma funcional na integração de diferentes tipos de conhecimento e habilidade, aprendendo dentro do limite do projeto e lidando com os riscos e incertezas do projeto. 2 - A PBO tem o potencial de promover a inovação e uma liderança de projeto eficaz em todas as funções empresariais.
Thamhain (2004a)	Identificar as ligações entre o ambiente da equipe do projeto e o desempenho da equipe em organizações de projeto complexas e predominantemente dirigidas por tecnologia	1- Os resultados sugerem que influências empiricamente significativas do ambiente do projeto impulsionam o desempenho da equipe. 2- O ambiente afeta o desempenho, sendo que muitas dessas influências se originam no ambiente do projeto com fortes implicações comportamentais. 3-Especificamente, as condições organizacionais que satisfazem as necessidades pessoais e profissionais dos membros da equipe parecem ter o efeito mais forte no comprometimento, na capacidade de lidar com riscos e contingências e no desempenho geral da equipe.
Unger, Gemünden e Aubry (2012).	Apresentar os papéis derivados dos padrões típicos de atividade dos PPMOs (escritórios de gerenciamento de portfólio de projetos), integrando estatisticamente tarefas semelhantes para reduzir a complexidade.	1- Três papéis distintos (coordenação, controle e apoio) dos PPMOs foram teoricamente identificados, e os padrões de atividade que caracterizam seu comportamento social foram delineados. 2- Este artigo apresentou a primeira evidência empírica quantitativa que mostra que os PMOs são fundamentais para alcançar o sucesso do projeto, como exemplificado nos três papéis das PPMOs e seu impacto positivo na qualidade do PPM e no sucesso do portfólio.

Autor	Objetivo	Contribuições (Conclusão)
Anthony, Green e McComb (2014).	Analisar como a coordenação lateral entre os chefes de departamentos funcionais que residem acima da equipe do projeto multifuncional pode afetar os processos e o desempenho da equipe	1 - A eficiência do projeto foi menor quando o conflito entre a equipe do projeto multifuncional e os chefes de departamento foi mais evidente; 2 - Uma coordenação lateral de maior qualidade entre os chefes de departamento tem uma relação positiva com a eficiência do projeto; 3- Estabelecer as metas do projeto no início da vida do projeto está associado a uma melhor coordenação lateral entre chefes de departamento e níveis mais baixos de conflito entre os chefes de departamento e as equipes; 4 - A coordenação lateral tem um efeito benéfico indireto na equipe do projeto multifuncional.
Pimenta, Silva e Tate (2014).	Responder à seguinte questão: Como as equipes multifuncionais podem ser implementadas para melhorar a integração interfuncional entre as atividades de demanda e oferta nas organizações de manufatura brasileiras?	1- As equipes multifuncionais trazem benefícios nos resultados da empresa; 2- Muitas organizações no Brasil e em outros lugares não usam o CFT com eficiência devido à falta de conhecimento sobre essa ferramenta e seus respectivos benefícios; 3- Equipes multifuncionais eficazes e eficientes precisam de uma distribuição equilibrada de poder entre os membros.
Soderlund (2002)	Elaborar uma estrutura conceitual para a análise de diferentes tipos de organizações de projetos, a fim de compreender os vários papéis e funções desempenhados pelo gerenciamento de projetos.	1- A lógica de acoplamento é importante por vários motivos, entre eles eliminar entraves, para a gestão do conhecimento e dos prazos de execução. 2- Características importantes dos projetos acoplados são os conceitos de tempo global, processos de conhecimento e arenas globais. 3- O uso de prazos, metas e outros controles baseados em tempo não apenas ajuda a distribuir todo o projeto em relação a seus limites gerais de tempo, mas também suporta projetos paralelos incentivando a comunicação interfuncional e a reflexão.
Swink (2005)	Esclarecer os efeitos das equipes, DFM (Design-for-Manufacturing) e concorrência de atividades no desempenho de um projeto de desenvolvimento de um novo produto sob diferentes níveis de inovação e incerteza.	1- A maioria dos fatores de gerenciamento de projetos estudados produziu diferentes influências sobre o desempenho, dependendo do tipo de inovação prosseguida. 2- Os resultados afirmam que existem poucas "balas de prata" que consistentemente melhoram o desempenho em todas as dimensões e para todos os níveis de inovação de

Autor	Objetivo	Contribuições (Conclusão)
		produtos. 3- Um modelo de contingência, portanto, parece apropriado e precisa de um maior desenvolvimento. 4- É necessário o treinamento e a participação de vários grupos funcionais e o uso de ferramentas de integração nos projetos de desenvolvimento de novos produtos.
Thamhain (2004b)	Melhorar a compreensão do campo de gerenciamento de projetos do desempenho da equipe, explorando os fatores que influenciam e afetam as características das equipes de projeto que trabalham em ambientes baseados em tecnologia.	1- O sucesso do projeto depende de esforços multidisciplinares efetivos envolvendo equipes de pessoas e organizações de apoio que interagem em um relacionamento altamente complexo e intrincado. 2- A cooperação e o compromisso são fatores críticos para o alto desempenho do projeto. 3-Tanto a cooperação quanto o compromisso são grandemente aprimorados quando os líderes de projetos promovem um ambiente de trabalho onde as pessoas veem o propósito e o significado de seus projetos. 4- Um dos catalisadores mais fortes para o desempenho da equipe é o orgulho profissional dos membros organizacionais que são alimentados pela visibilidade e pelo desejo de reconhecimento.
Thamhain (2004c)	Explorar os principais fatores que influenciam o desempenho da equipe baseada em tecnologia, com foco em ambientes de sistemas de informação.	1- Há a necessidade de aumentar o envolvimento de todas as partes interessadas do projeto em toda a organização e seus parceiros externos. 2- Muitos dos fatores que impulsionam o desempenho da equipe do projeto são derivados do lado humano. 3- Os componentes organizacionais que atendem às necessidades pessoais e profissionais parecem ter o maior impacto no compromisso, a capacidade de lidar com riscos e contingências e o desempenho global da equipe. 4- As mais significativas são as influências derivadas do próprio trabalho.

Autor	Objetivo	Contribuições (Conclusão)
Thieme, Song e Shin (2003).	Investigar os efeitos das características de gerenciamento de projetos no processo de desenvolvimento de novos produtos e na sobrevivência desses produtos no mercado.	1- As empresas podem melhorar a integração e planejamento multifuncional através de várias práticas de gerenciamento de projetos. 2- As empresas interessadas em melhorar a proficiência em seu processo de desenvolvimento e a taxa de sobrevivência de novos produtos devem tomar medidas para promover a integração multifuncional e melhorar seus processos de planejamento.
Nagano, Stefanovitz e Vick (2014).	Analisar as relações entre os elementos organizacionais internos e a influência de fatores contextuais relacionados à gestão da inovação e seus desafios	1 - O trabalho em equipe multifuncional, a comunicação interna e externa, as relações inter-firmas, a transferência de conhecimento e o apoio da alta administração são considerados importantes questões que influenciam o sucesso da inovação. 2- A integração multifuncional é reconhecida para melhorar a gestão da inovação, permitindo uma melhor interação. 3- A cooperação multifuncional é um dos fatores mais importantes que influenciam o fluxo do trabalho de inovação.

Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

A maioria dos estudos elencado no quadro 2 tem como vertente de estudo a determinação dos fatores críticos de sucesso na gestão de projetos. Abordam o tema sob esta temática os trabalhos de Soderlund (2002); Thamhain (2004a); Thamhain (2004b); Thamhain (2004c); Swink (2005); Lakemond e Berggren (2006); Scottyoun e Samson (2008); Sommer, Dukovska-popovska e Steger-jensen (2014); Anthony, Green e McComb (2014) e Nagano, Stefanovitz e Vick (2014).

A outra vertente explorada nesses artigos foram os fatores de integração interfuncional. Trabalham dentro desta linha os trabalhos de Hobday (2000); Thieme, Song e Shin (2003) e Pimenta, Silva e Tate (2014).

Por fim, a última linha de estudo identificada na revisão da literatura foi a determinação do papel de um PMO. Nesta seara estão os trabalhos de Desouza e Evaristo (2006), Unger, Gemünden e Aubry (2012).

Como mencionado no início desta seção, não foram identificados trabalhos que associam a integração interfuncional e o PMO no setor público. Diante desta lacuna científica,

o estudo destes temas na ótica da administração pública deve ser considerado como uma adaptação não usual.

Portanto, conforme afirma Fernandes (2010), há a necessidade de adaptar a metodologia de gestão de projetos a ambientes e projetos diferentes, no caso específico deste trabalho um escritório de gestão de projetos de uma empresa estatal.

Segundo Esquierro et al. (2014), a metodologia proposta pelo PMBok pode ser adaptada ao setor público, mas é necessário que essa adaptação leve em consideração clima organizacional do ambiente público, especialmente em função da transformação radical que a implantação de um PMO gera nas rotinas burocráticas já consolidadas.

Rego e Silva (2011), também concordam que as principais barreiras ao funcionamento de PMO em uma organização pública é o ambiente organizacional burocrático e rígido e a dificuldade de adaptar a estrutura organizacional funcional hierarquizada à flexibilidade matricial que é fundamental ao funcionamento de um PMO.

Os autores, citados no parágrafo anterior, também afirmam que existe a barreira referente à complexidade de gestão dos servidores públicos, no que tange à capacitação e treinamento, retenção dos servidores já capacitados além da questão da estabilidade funcional e engajamento dos servidores para viabilizar a implantação e o funcionamento do PMO.

Em seu estudo que tinha por objetivo identificar quais os principais desafios para implantação e maturação de escritórios de projetos em organizações do governo brasileiro, Silva (2014) encontrou os desafios elencados abaixo. São evidenciadas a necessidade e a dificuldade de adaptação das ferramentas importadas da gestão privada pela administração pública.

1. Baixo envolvimento e cooperação dos *stakeholders* do PMO. Em função de motivações políticas ou por identificarem a metodologia de gestão de projetos como mais uma burocracia;
2. Conflitos de interesses dos gerentes de projetos. Em função de alguns atuarem com dedicação parcial aos projetos, outros por terem sido indicados por motivações políticas e outros por receberem gratificações pela atuação como gerentes de projetos;
3. Capacitação profissional. Dificuldade de capacitar os servidores em função de recursos financeiros, políticos ou pela escassez de recursos humanos.

4. Dificuldade de cumprir os processos como o planejado e de integrar as diversas funções organizacionais, em função da estrutura organizacional hierarquizada e funcional.
5. Dificuldade na implantação de uma cultura gerenciamento de projetos e dificuldades na aquisição de ferramentas e sistemas para o funcionamento do PMO;
6. Maior complexidade de gestão em virtude de interferências políticas diversas e de constantes mudanças na legislação.

Diante dos desafios elencados acima para implantação e operacionalização de um PMO em uma organização pública e diante da constatação de Scottyoung e Samson (2008) de que há evidências consistentes na literatura que equipes de projeto integradas funcionalmente contribuem significativamente para aumentar a eficiência dos projetos.

Este trabalho analisará de que maneira as equipes interfuncionais podem fornecer suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto (PMO) de modo a assegurar a o alcance dos objetivos organizacionais na execução dos projetos de investimento em uma organização pública, através da metodologia detalhada na seção seguinte.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Marconi e Lakatos (2003) definem método científico como conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, determinando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando na tomada de decisão.

Segundo Gil (2008), para que um conhecimento seja considerado científico, é necessário identificar o método que possibilita a sua verificação. O autor define método científico como os procedimentos, intelectuais e técnicos, que foram adotados pelo pesquisador para se atingir o conhecimento.

A finalidade desta seção é discorrer sobre os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar o objetivo proposto de analisar de que maneira a integração interfuncional pode fornecer suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto (PMO) de modo a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais na execução dos projetos de investimento em uma organização pública. Apresentando uma síntese da metodologia de pesquisa, a técnica utilizada para coleta dos dados, as técnicas para analisar os dados coletados e, por fim, um panorama geral da organização estudada, detalhando como é o seu ciclo de investimento e o funcionamento do PMO.

3.1 Síntese da metodologia de pesquisa

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza qualitativa. Este tipo de pesquisa procura compreender o fenômeno estudado sob o ponto de vista dos sujeitos envolvidos permitindo que estes construam e explicitem o seu entendimento da realidade estudada (FLICK, 2009).

A pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir os eventos analisados, nela o pesquisador vai a campo para coletar e analisar vários tipos de dados na busca por entender o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas. Parte-se do pressuposto que o objeto é mais bem compreendido no contexto em que ocorre e sendo analisado de forma integrada. No entanto, é essencial assegurar que o pesquisador compreendeu o ponto de vista do participante (GODOY, 1995).

Em relação à abordagem dos objetivos, esta dissertação é considerada como um estudo descritivo. Para Triviños (1987) o foco dos estudos descritivos está no desejo de conhecer e descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Gil (2008) completando a definição acima afirma que os estudos descritivos são aqueles que buscam fazer associações de variáveis. Este é o caso deste trabalho, que objetiva analisar de que maneira a integração interfuncional pode fornecer suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto (PMO).

O método de estudo de caso será o utilizado para alcançar o objetivo proposto por este trabalho. Segundo Gil (2008) um estudo de caso caracteriza-se “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Para Yin (2001), os estudos de caso devem ser utilizados quando os problemas de pesquisa apresentam os questionamentos: “como” e “porque”. Dessa forma é possível identificar, descrever e explicar os acontecimentos de forma holística.

Por sua vez, Triviños (1987) afirma que a vantagem do estudo de caso é permitir um conhecimento aprofundado de uma realidade limitada, sendo possível através dos resultados alcançados formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Para garantir a confiabilidade, qualidade e validade dos resultados encontrados via estudo de caso é necessária à aplicação de três princípios: i) o encadeamento de evidências, ii) a elaboração de banco de dados e iii) o uso de várias fontes de informação e evidência (YIN, 2001). Yin (2001) elenca a possibilidade de seis fontes de dados que podem ser utilizadas em estudos de caso. São elas: documentos, registros em arquivos, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

3.2 Técnica de coleta de dados

Nesta pesquisa, foram utilizados como fonte de dados entrevistas em profundidade, do tipo semiestruturada. Para conduzi-las foi elaborado um roteiro baseado nos principais tópicos encontrados na revisão teórica. Este roteiro está dividido em 3 partes, que são:

- 1 Ferramentas de gestão oriundas do ambiente privado e sua adaptação ao ambiente público (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006; SANTOS; MARTINS, 2008; REGO; SILVA, 2011; BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012; CAFUTTO, 2013; CARVALHO; PISCOPO, 2014; JÚNIOR, 2014; SILVA 2014; ESQUIERRO *et al.* 2014; ARDUINO, 2015; CARVALHO, 2015).
- 2 O funcionamento, estrutura e metas do PMO da organização pesquisada (SODERLUND, 2002; DAI; WELLS, 2004; THAMHAIN, 2004A; THAMHAIN,

2004B; THAMHAIN, 2004C; SWINK, 2005; DESOUZA; EVARISTO, 2006; LAKEMOND E BERGGREN, 2006; HOBBS; AUBRY, 2007; MARTINS, 2008; PMI, 2008; SCOTTYOUNG; SAMSON; 2008; FERNANDES, 2010; PADOVANI, 2012; UNGER; GEMÜNDEN; AUBRY, 2012; SCAFUTTO, 2013; SOMMER; DUKOVSKA-POPOVSKA; STEGER-JENSEN, 2014; ANTHONY, GREEN; MCCOMB, 2014; NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014; SILVA, 2014; KERZNER, 2017; PEDROZO, 2017).

- 3 Fatores de integração presentes nos projetos de investimento geridos pelo PMO. (KAHN; MENTZER, 1996; KAHN; MENTZER, 1998; HOBDAY, 2000; THIEME; SONG; SHIN, 2003; SCOTTYOUNG; SAMSON; 2008; PIMENTA, 2011; PIMENTA; SILVA; TATE, 2014; SENO, 2014; OVIEDO, 2016).

O roteiro utilizado nas entrevistas está exposto no Apêndice 1. Cabe ressaltar que durante a entrevista ocorreram outras questões que não estavam descritas no roteiro, em função da evolução natural da entrevista. Para mapear os fatores de integração interfuncional foram utilizadas as afirmações do formulário que está expresso no Apêndice 2.

Foram convidados para participar do estudo todos os membros do PMO, funcionários que atuam diretamente com projetos de investimento de 3 gerências regionais e da engenharia. Foi realizada entrevista também com alguns membros do corpo diretivo da organização, como gerentes dos departamentos citados acima e o superintendente da área responsável pela execução do orçamento de investimento. A seleção dos entrevistados seguiu o seguinte parâmetro: ter contato direto ou conhecimento notório dos processos do PMO. No total foram entrevistadas 17 pessoas, todas em janeiro de 2019. O quadro 03 detalha a função de cada um dos entrevistados.

Quadro 03 – Característica dos participantes das entrevistas

Entrevistado	Função
1	Superintendente
2	Membro do PMO
3	Gerente Regional
4	Gestor técnico de contrato
5	Gestor técnico de contrato
6	Gestor técnico de contrato

7	Gestor técnico de contrato
8	Membro do PMO
9	Gerente Engenharia
10	Coordenador área de Planejamento
11	Gerente Regional
12	Coordenador área de planejamento
13	Gerente PMO
14	Engenheiro área de Planejamento
15	Gestor técnico de contrato
16	Gestor técnico de contrato
17	Gerente Regional

Fonte: Elaboração Própria

Todo o estudo de campo foi realizado com consentimento da organização pesquisada e todas as entrevistas foram gravadas com consentimento do participante. Além disto, este pesquisador comprometeu-se a manter em sigilo o nome dos participantes, bem como o da organização pesquisada.

3.3 Método de análise dos dados

As entrevistas foram gravadas em áudio digital através de um *smartphone*. Na sequência, os áudios foram transcritos pelo próprio autor para um arquivo em *Word*® e depois codificado em uma planilha eletrônica do *Excel*®. Todos os dados obtidos, através das entrevistas ou da observação direta, foram submetidos à técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que através de procedimentos sistemáticos e objetivos, busca obter indicadores quantitativos ou não que permitam a inferência de conhecimentos relativos às mensagens (BARDIN, 1977). Segundo Gil (2008, p. 152, apud BERELSON, 1952, p.13) a análise de conteúdo consiste em uma técnica objetiva sistemática e quantitativa que investiga e interpreta o conteúdo manifestado nas comunicações.

Segundo Bardin (1977, p.95) a técnica de análise de conteúdo é composta por três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise representa a fase de organização. Consiste nos primeiros contatos com os documentos selecionados, a execução de uma leitura flutuante é a preparação dos materiais para a análise. A exploração do material consiste na aplicação na prática das decisões tomadas na pré-análise. É nesta fase que será realizada a codificação dos dados. Já a codificação consiste em agregar os dados brutos de tal forma que permita a descrição exata das características do conteúdo. Subdivide-se em 3 categorias: Recorte (escolha das unidades), enumeração (escolha das regras de contagem), classificação (escolha das categorias). Por fim, o tratamento dos resultados e sua interpretação consistem em estabelecer ferramentas estatísticas para tratar os dados brutos e torná-los significativos e válidos. Com os dados interpretados e válidos estatisticamente, pode-se realizar inferências e generalizações (BARDIN, 1977).

No caso específico desta pesquisa, a categorização dos dados na planilha eletrônica, possibilitou a realização de uma consolidação dos diversos dados levantados no estudo de caso. Com esta consolidação foi possível atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos desta pesquisa.

3.4 A organização pesquisada

A organização que serve como pano de fundo para esta pesquisa é uma sociedade de economia mista, composta por mais de 175 empresas e com participações em consórcios e fundo de participações. Suas ações são comercializadas nas bolsas de valores de São Paulo, Nova York e Madri. Atua no setor de infraestrutura em 22 estados brasileiros e no Distrito Federal. Este setor econômico sofre forte regulação de uma agência federal que dita todas as normas relativas à: concessão dos serviços públicos, fiscalização e regulação, incluindo tarifas e equilíbrio econômico financeiro das empresas.

A escolha desta empresa foi em razão do critério de amostragem teórica adotado: possuir um escritório de gestão de projetos que coordene o trabalho de diferentes funções para viabilizar a execução dos projetos. Além disso, a empresa também foi escolhida em função do acesso e da disponibilidade de dados para efetuar a pesquisa.

Em função de sua natureza estatal, a organização pesquisada é obrigada a seguir todas as normas de direito público que são aplicáveis a este tipo de instituição como, por exemplo, as legislações que regem as compras de materiais e serviços pela administração pública. Além disso, em função de atuar em um ambiente fortemente regulado, a organização também é obrigada a seguir alguns parâmetros próprios para classificação financeira, contábil e patrimonial de seus ativos e seguir metas de qualidade e expansão de seus serviços.

Diante destas exigências normativas, da pressão da sociedade por melhores serviços e de seus acionistas por maior rentabilidade, a empresa optou por implantar, em 2012, um escritório de gerenciamento de projetos e portfólio (EGPP) para gerir os investimentos de uma de suas áreas operacionais. A principal intenção desta implementação foi melhorar a gestão de seus investimentos em busca do alcance dos seus objetivos organizacionais.

Atualmente todos os projetos de investimentos executados por esta área operacional são geridos via EGPP, estes projetos geralmente são de grande complexidade técnica, alto impacto estratégico e elevado valor financeiro. Apenas para ilustrar o ciclo de investimento 2019-2023 contempla valores de aproximadamente 400 milhões de reais.

O objetivo do EGPP, descrito em sua página da intranet corporativa é:

Dar orientação e suporte aos empregados da diretoria na adequada utilização da metodologia e melhores práticas de gerenciamento de projetos permitindo à organização desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível. A melhor prática implica em: estabelecer prazos, definir tarefas, identificar itens de caminho crítico, especificar e adquirir materiais e serviços, acompanhar custos e o valor agregado de cada projeto.

O EGPP configura-se como uma unidade funcional dentro da diretoria desta área operacional, conta com metodologia própria de gestão de projetos, baseada na modelagem do PMBok, possui também uma plataforma de TI dedicada para o cadastro e acompanhamento físico e financeiro dos projetos de investimento. Ele é o responsável por consolidar as informações dos projetos em andamento bem como monitorar os indicadores de desempenho.

A organização pesquisada utiliza como meio de definição, planejamento e viabilização econômico-financeira de seus investimentos a estrutura de ciclos de investimento que são compostos por 5 (cinco) anos de duração.

Estes ciclos de investimentos são iniciados através da elaboração de diagnósticos das demandas e necessidades técnico-operacionais. Essas demandas são levantadas pelas áreas técnicas das instalações com participação direta da engenharia da empresa. Em seguida estas demandas são consolidadas pelo EGPP e é realizada análise de viabilidade econômico-

financeira dos projetos, na sequência, o portfólio segue para a aprovação pelo corpo diretivo da organização.

Com a aprovação, os projetos de cada ano são cadastrados na plataforma de TI do EGPP e é designado um gestor técnico do contrato para iniciar os trabalhos de campo do projeto. Esta fase consiste em levantamento detalhado do escopo do projeto, a elaboração das especificações técnicas, realização orçamento estimativo para licitação e elaborar a documentação que será o subsídio para a criação do edital do futuro pregão eletrônico.

Em muitos projetos, há a necessidade que algumas especificações técnicas, em função da complexidade, sejam elaboradas pela Engenharia da empresa. Esse órgão da Engenharia é também o responsável pela gestão financeira dos projetos.

Após esta fase, o gestor técnico encaminha toda a documentação elaborada para o órgão central de licitações e contratos da organização que irá elaborar o edital, realizar o pregão eletrônico e elaborar o contrato referente à aquisição do material ou do serviço.

Com a assinatura do contrato pelas partes, é designado um gestor administrativo para fazer toda a gestão administrativa referente ao contrato, como por exemplo, pagamento de notas fiscais, aditivos, rescisão, análise de documentação fiscal e de segurança, etc.

O gestor técnico, ao receber o contrato assinado, faz contato com o fornecedor para iniciar os trabalhos de campo, fiscalizando os materiais fornecidos e os serviços prestados pelo contratado.

Após a finalização/aprovação dos serviços realizados e dos materiais fornecidos, o gestor técnico prepara a documentação para a capitalização do investimento realizado, esta documentação é enviada para setor de contabilidade da organização, que realiza a capitalização do ativo.

Todas as etapas descritas acima são monitoradas em cronogramas que medem o avanço físico e financeiro do projeto. Estes cronogramas funcionam como elemento agregador de informações para a tomada de decisões gerenciais e é a base para a medição do indicador corporativo chamado de IGI – Índice De Gestão De Investimento – que busca representar a excelência na gestão de investimentos da carteira de projetos da organização.

Como pode ser verificado pelo relato acima, um único projeto de investimento envolve o trabalho de diversas áreas funcionais, sendo o EGPP o elemento de união entre as diversas áreas. Se estas áreas não estiverem integradas de forma adequada o projeto pode sofrer com o aumento de atrasos e de custos, pois como Scottyong e Samson (2008) afirmam

há evidências consistentes na literatura que equipes de projeto integradas funcionalmente contribuem significativamente para aumentar a eficiência dos projetos.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

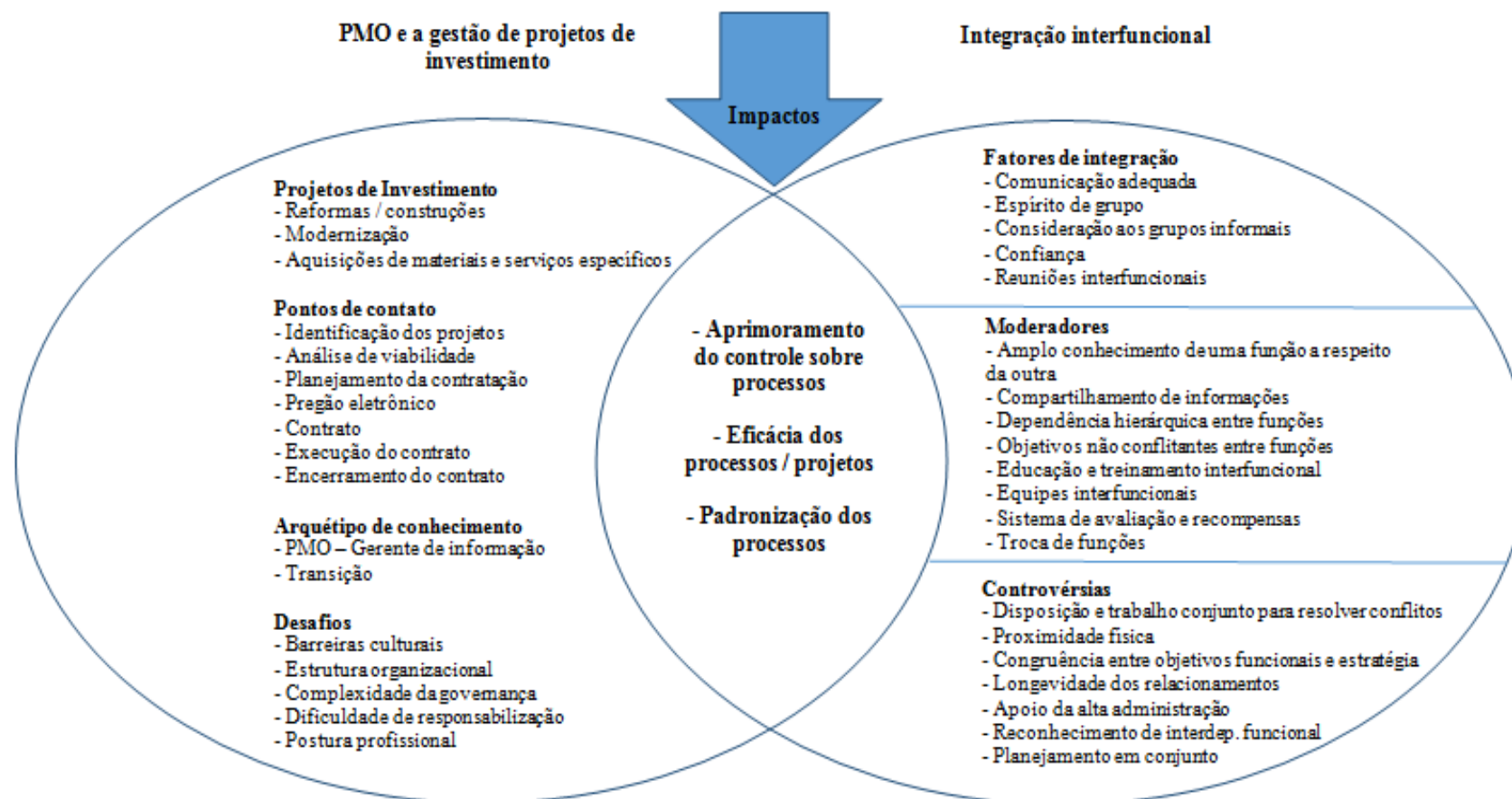
Nesta seção são detalhados os resultados obtidos e discutidos as principais implicações das questões encontradas, buscando responder ao objetivo principal deste trabalho, que consiste em: analisar de que maneira a integração interfuncional pode fornecer suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto (PMO) de modo a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais na execução dos projetos de investimento em uma sociedade de economia mista brasileira.

A resposta a esse objetivo foi atingida através da investigação dos objetivos específicos da pesquisa mediante a realização de entrevistas em profundidade e elas foram analisadas dentro da premissa da estrutura de análise proposta na Figura 04.

Depois de realizada a pesquisa de campo, houve necessidade de readaptar a estrutura de análise. Inicialmente no planejamento deste trabalho trabalhou-se com framework exposto na Figura 02, entretanto verificou-se que a realidade organizacional estudada era semelhante à estrutura 04.

Nos próximos subtópicos são detalhados cada um dos elos da estrutura de análise demonstrada na Figura 04.

Figura 04 – Estrutura de análise para interpretação dos resultados



Fonte: Elaboração Própria

4.1 PMO e a gestão de projetos de investimento

4.1-1. Projetos de investimento

A pesquisa de campo demonstrou que PMO da organização estudada é um escritório de gerenciamento de portfólio de projetos de investimentos. Na organização pesquisada, o que caracteriza se um projeto é investimento ou despesa é a classificação contábil determinada pelo órgão regulador do setor em que a empresa atua.

Os investimentos por sua característica necessitam de maior controle, pois geralmente são de grande complexidade técnica, alto impacto estratégico e elevado valor financeiro. Além disso, em virtude de questões regulatórias os investimentos necessitam de uma estrutura contábil e financeira específica para captação do recurso, execução e posterior capitalização. Após a capitalização este investimento passa a agregar a base de cálculo da tarifa da empresa que é estipulada pelo órgão regulador.

Os projetos de investimento na empresa estudada são, por exemplo: a reforma ou construção de usinas hidrelétricas, usinas solares, linhas de transmissão e subestações; a modernização de sistemas de controle, painéis de comando e equipamentos telecomunicações; a aquisição de materiais e de serviços específicos detalhados no manual de controle patrimonial do órgão regulador.

Em alguns projetos de investimentos que eu trabalhei, tipo o projeto da construção do Solar Mineirão, e da reforma de Igarapé, onde nós pegamos o setor de suprimentos de contratação, o setor que faz a capitalização levamos ela na obra... (entrevistado 2).

Alguns atrasos nos projetos de transmissão geram multas ou você entrega aquela subestação lá no prazo ou você vai tomar uma multa do órgão regulador na cabeça... A maioria dos grandes investimentos de transmissão nasce como demandas regulatórias. Eles vêm como determinação do poder concedente... Já no caso da geração as demandas nascem internamente elas são do nosso dia-a-dia de manter os ativos, de fazer reformas, ampliações ou melhorias... (entrevistado 1).

Como geralmente os projetos são complexos tecnicamente e envolvem elevadas quantias financeiras eles envolvem várias atividades específicas que por sua vez são desempenhadas por diversas áreas da empresa estatal, os chamados pontos de contato.

4.1-2. Pontos de Contato

As atividades executadas por duas ou mais funções são os denominados Pontos de Contato. De acordo com Pimenta (2011) pontos de contato são atividades que requerem a participação de duas ou mais funções organizacionais, gerando na prática o relacionamento interfuncional.

Apenas a existência dos pontos contatos entre os departamentos no ciclo de vida do projeto não garante a existência de um comportamento integrativo. Visto que podem ocorrer diversos conflitos de interesse entre as funções, cabendo ao gestor utilizar nos pontos de contato os fatores de integração interfuncional. (PIMENTA, 2011).

A Figura 05 detalha o ciclo de vida de um projeto de investimento na organização pesquisada e as funções que atuam em cada etapa.

Figura 05 – Ciclo de vida do Projeto e Pontos de Contato

Identificação dos projetos	Análise de viabilidade dos projetos	Planejamento contratação	Pregão eletrônico	Contrato	Execução do Contrato	Encerramento do Contrato
Tarefas a serem realizadas						
1) Qual a necessidade?	1) Viabilidade financeira?	1) Elaboração ET;	1) Preparação edital;	1) Preparação Contrato;	1) Iniciar fornecimento;	1) Termo de Quitação;
2) Viabilidade técnica?	2) Diretoria aprova?	2) Orçamentação;	2) Publicação edital;	2) Assinatura;	2) Fiscalizar;	2) Capitalização do investimento
	3) Castrado no ciclo de investimento e no EPM.	3) Criação da Requisição de Compras	3) Certame;		3) Receber produtos e serviços;	
			4) Análise propostas		4) Pagar faturas;	
			5) Adjudicação		5) Aplicar penalidades.	
Departamentos Responsáveis						
1, 2	1, 2, 3	1, 2, 4, 5, 6	1, 2, 4, 5	4, 5, 6	1, 2, 6	1, 3, 4, 6

Legenda dos departamentos:

1. Gerências Regionais de Manutenção e Gestão de Ativos;
2. Gerência Planejamento e Engenharia de Manutenção;
3. Departamento Planejamento e Controle corporativo (Financeiro e contabilidade);
4. Departamento de Suprimento de Material e Serviços;
5. Departamento jurídico;
6. Gerência de administração de contratos e pagamentos

Fonte: Elaboração Própria

Cada departamento atua em determinada parte do ciclo de vida do projeto, sendo que o PMO, através de suas ferramentas de gestão busca controlar e gerir o portfólio de projetos da organização atuando direta ou indiretamente em todas as fases do ciclo de vida do projeto.

Quando um projeto é aprovado pela Diretoria da empresa ele é cadastrado na plataforma eletrônica online, denominada *Microsoft EPM (Enterprise Project Management)*. A partir do momento em que o projeto é cadastrado no EPM, todas as demais etapas do ciclo de vida do projeto são monitoradas através de um cronograma de execução físico/financeiro.

4.1-3. Arquétipo de conhecimento do PMO

Este ponto do monitoramento e do controle do andamento do projeto é muito enfatizado pelos entrevistados. Sendo possível afirmar que a principal atribuição do PMO pesquisado é atuar como um centro de controle de informação e uma ferramenta de monitoramento do status do projeto e *report* para a alta administração.

O escritório de projeto nosso, hoje, ele é mais um *controller*, né? Ele é uma área centralizada, que recebe as informações e vai acompanhando e repassando isso lá para os superintendentes e diretores. (Entrevistado 17).

Hoje o escritório estaria mais com a função de abastecimento de informação, de dados do que fazendo a gestão do projeto mesmo. (Entrevistado 7).

Diante desta constatação e retomando o trabalho de Desouza e Evaristo (2006), pode-se classificar o PMO da organização estudada como um PMO Gerente de Informações. Este tipo de arquétipo, segundo os autores, caracteriza-se por acompanhar e relatar o progresso dos projetos, funcionando como um painel de monitoração, ele raramente toma iniciativa e não tem autoridade, pois os departamentos funcionais permanecem responsáveis pelo sucesso do projeto.

Outro achado importante dentro deste elo de conhecimento é que 70% dos entrevistados gostariam que o PMO atuasse mais como um elemento de consultoria e de auxílio para a execução dos projetos e não apenas como elemento de controle de informação.

Eu vou insistir naquela questão do escritório como elemento de facilitador e alguém que esteja olhando para baixo para agregar uma coisa que ajude os projetos a acontecerem. (Entrevistado 5).

Eu sinto um pouco falta das metodologias, dos documentos orientativos... acho que isso hoje deixa um pouquinho a desejar e está muito focado às vezes só na parte do resultado. (Entrevistado 6).

Eu acho que poderia atuar mais no apoio, de consultoria. Ele tem espaço, eu acho que ele poderia nos ajudar... agora descer no nível operacional eu acho que não é pertinente na estrutura que a gente tem porque primeiro que não tem necessidade e segundo que eu acho que eu começaria a acorrer sobreposição de atribuições entre órgãos. (Entrevistado 1).

Ainda dentro desta necessidade apontada pelos participantes da pesquisa de que o PMO deveria atuar mais como elemento de consultoria, aproximadamente 52% dos entrevistados afirmam que o PMO deveria atuar mais fortemente difundindo as melhores práticas e lições aprendidas dos projetos.

Metodologia, consultoria, experiência de outros projetos, parte de lições aprendidas. A gente cruzar um pouco mais de informações, por que fica claro que assim, muitos problemas que a gente tem nos nossos projetos, eles se repetem em outros e às vezes a gente não tem o conhecimento, a informação. Poderia ser um caminho mais fácil se a gente já estivesse praticando a experiência aprendida de outros projetos. (entrevistado 6).

É, pegar as lições aprendidas e aplicar novamente para melhorar o processo. Nisso aí, a gente ainda está patinando. (Entrevistado 16).

De acordo com Dai e Wells (2004) um PMO proporciona melhoria na gestão de projetos em organização especialmente através da aquisição de conhecimento de falhas de projetos anteriores, padronização de informações e fornecimento de suporte e conhecimento aos gestores dos projetos.

Cruzando as demandas levantadas pelos participantes com a afirmação dos autores acima fica clara a necessidade que o PMO faça transição do arquétipo PMO Gerente de Informações para um arquétipo de conhecimento com uma postura mais ativa na gestão dos projetos para que organização consiga se apropriar melhor dos benefícios da implantação do PMO.

A mudança de arquétipo de conhecimento, visando obter melhores resultados no gerenciamento de projetos dentro da organização, depende do grau de maturidade da cultura de gestão de projetos. Pois, segundo Desouza e Evaristo (2006), não adianta, por exemplo, forçar o PMO – Treinador em uma organização que rejeitaria este tipo de estrutura.

Portanto, para esta transição de arquétipos de conhecimento ser bem sucedida há a necessidade mapear os desafios e as barreiras que existem ao implantar técnicas privadas no âmbito de uma empresa estatal.

Esta dissertação trará no capítulo 6 uma proposta de melhoria para a organização pesquisada sugerindo que ela viabilize uma mudança de arquétipo de conhecimento do seu PMO, tornando-o um centro de conhecimento, consultoria e mentoria em gestão de projetos, fomentando assim a difusão de melhores práticas em gestão de projetos.

4.1-4. Desafios

A empresa pesquisada já utiliza diversas ferramentas de gestão oriundas de organizações privadas, entre elas: a práticas de gerenciamento de projeto através de um escritório de gerenciamento de projetos – PMO. Que é o caso em análise deste trabalho.

Nesta seara constatou-se durante a pesquisa de campo, que todos os entrevistados afirmaram ser positiva a incorporação dessas práticas de gestão no dia a dia da empresa, entretanto eles elencaram os seguintes desafios:

- I. Barreiras Culturais – com 10 (dez) entrevistados citando este código. Ele foi elencado quando o entrevistado explanava sobre aspectos alguns aspectos culturais envolvendo a organização pesquisada, a gestão pública de forma geral ou aspectos relacionados às relações culturais no trabalho em organizações públicas. Estes aspectos podem ser identificados nas declarações abaixo:

Havia, na época que a gente começou a fazer mais trabalho de gestão, uma resistência à mudança muito forte. A cultura do mineiro já é de muito conservadorismo e aquela frase assim: eu sempre fiz assim e sempre deu certo assim, então eu vou continuar fazendo assim. Sendo que a partir do momento que você fala que você vai medir as coisas e vai avaliar o desempenho, isso continua assustando até hoje. As pessoas olham os relatórios de desempenho como sendo ferramentas de dedo-duro, de dedurar o que você está fazendo errado. (Entrevistado 8).

Na realidade, a maior dificuldade que eu vejo é a questão da cultura, sabe? A gente não tem uma cultura voltada para resultado. E todas essas ferramentas visam ter resultado. Então, o importante é dar resultado, é dar resultado e tal, mas a gente vê no dia a dia que não é essa a cultura da empresa, entendeu? (entrevistado 13).

As ferramentas de gestão estão cada vez mais disponíveis. Inclusive, algumas até gratuitas, né? As ferramentas existem, agora, como colocar essas ferramentas na cultura das empresas, eu acho que aí é o difícil, né? As ferramentas têm que ser inseridas no contexto e na cultura de gestão daquela organização, né? Eu acho que não adianta, você não muda a cultura de uma organização com uma ferramenta. É o contrário, você adapta a ferramenta à cultura de gestão. (entrevistado 17).

- II. Estrutura Organizacional – 08 entrevistados afirmaram existir este desafio. Nesta seara foram relacionados aspectos ligados ao sobreamento de funções, duplicidade de trabalhos, estrutura de trabalho insuficiente ou equipes reduzidas. Segue algumas falas dos entrevistados.

Se formos olhar o volume de serviço, a principal dificuldade é o escritório ter um número reduzido de pessoas. O nosso escritório só tem duas pessoas. Qualquer escritório de portfólio dentro de outras empresas do mesmo porte tem um grupo pelo menos 3 vezes maior do que o nosso. (Entrevistado 8).

Então, assim, na minha opinião, tem muitas caixinhas tratando o mesmo assunto. Cada um com um foco, uma visão, obviamente, não estou falando que todo mundo está fazendo a mesma coisa, mas ainda vejo que a estrutura, em si, da gestão de investimentos, poderia ser melhorada nesse sentido de atribuições e responsabilidades e evitar sobreamentos. (Entrevistado 3).

- III. Complexidade da governança de uma empresa estatal. No total 07 (sete) entrevistados elencaram este aspecto. Faz referência a todo arcabouço de jurídico, administrativo e regulatório que a sociedade de economia mista é obrigada a seguir e acaba dificultando sua gestão.

Em uma estatal o processo de compra e de governança é mais pesado, mais lento. Você tem que entender que dependendo dos valores você tem que ter uma aprovação específica da diretoria... Então antes de começar a comprar você tem que ter uma autorização então é... a governança é mais densa e depois o processo de licitação, com certeza, vai demorar mais do que uma iniciativa privada. (Entrevistado 1).

Uma empresa do tamanho da nossa, que tem tantas áreas, tão segregada, e que tem uma governança tão pesada, tão robusta, acaba engessando algumas coisas e cria um dificultador bem maior para, no caso dos projetos. (Entrevistado 2).

A gente é cobrado pelo desempenho de uma empresa privada. Mas nós precisamos ter todo o controle e toda essa burocracia em excesso que as empresas públicas têm. E aí assim, é um contrassenso... (Entrevistado 15).

- IV. Dificuldade de Responsabilização e Postura profissional - elencado por 07 entrevistados. Relacionam-se à dificuldade de responsabilizar os funcionários pelos desvios na gestão do projeto em função das amarras da empresa estatal e ao modo como os trabalhadores atuam frente às rotinas do trabalho.

Eu acho que o que faz a diferença são as pessoas... a postura das pessoas perante os processos, perante as dificuldades... e, no caso de um gestor público, perante o contribuinte, perante a população, perante o cliente... que vai receber o serviço, que vai ser atendido... eu acho que quem está fazendo o processo, executando a tarefa é que faz a diferença. (entrevistado 1).

As pessoas que tiveram abertura, que tiveram vontade, que abraçaram mesmo o conceito, elas estão satisfeitas, elas não acharam que burocratizou, até porque também a informação, as ajudou muito a nortear como desenvolver um projeto, como fazer, como chegar até o final. (Entrevistado 2).

Precisa ter uma cobrança maior e até uma responsabilização maior porque também chega lá, você falou que ia gastar, não gastou e agora a empresa se endividou, deixou o dinheiro disponível no caixa para você e você não realizou, entendeu? Se alguém fala que vai gastar não sei quantos milhões e não gasta, não acontece nada? Coisa que dependendo da empresa privada, a pessoa ia ter uma responsabilização, não é? Pode até ser mandada embora. E aqui infelizmente não tem. (entrevistado 13).

A iniciativa privada, ela é mais dura no processo: Olha, essa cara que é o responsável por esse projeto. Se não der certo, a cabeça dele está batendo, né? Uma coisa, mais ou menos, nesse sentido. A responsabilização, ela é mais clara, né? Na nossa empresa, as ferramentas são modernas, são bem definidas, tem um bom trabalho feito. Mas eu acho que a gente peca um pouco com essa questão da responsabilização. (entrevistado 17).

- V. Necessidade de adaptação – apontado por 03 (três) participantes e refere-se à necessidade de adaptar às ferramentas de gestão de projetos à realidade do dia da empresa estatal.

Não adianta você pegar o PMBOK, que é um livro muito bem elaborado, tem infinitas possibilidades, te dá vários nortes... só que se você não colocar no seu dia a dia, fazendo aquela adaptação... Digamos assim, o PMBOK te dá três linhas lá de conhecimento para você implantar na área tal, mas às vezes a sua área só tem uma. Então não adianta ficar perfumando... Eu sempre digo que foi entregue uma Ferrari, só que a nossa estrada era de terra e pedra. Então não adianta, você tinha que ter começado com uma gaiola. (Entrevisto 2).

Tudo que você pegar no mercado, você tem que adaptar à sua realidade. Então, o escritório tem esse papel de pegar uma ferramenta, por exemplo, colocá-la disponível para os usuários, mas com a cara e com os recursos da empresa. Então, as pessoas podem usar aquilo na realidade da empresa e não numa realidade de mercado. (Entrevistado 8).

Todos estes achado na pesquisa estão em linha com diversos autores da literatura científica, pois no tópico das barreiras culturais Silva (2014) afirma um dos desafios ao funcionamento de um PMO nas organizações públicas é a implantação de uma cultura de gerenciamento de projetos. Este autor também aborda a questão da complexidade de gestão e das constantes mudanças na legislação em organismo público, o que está diretamente relacionado com os comentários dos entrevistados a cerca da governança muito densa e robusta da empresa.

Outro ponto é o desafio de adaptação da estrutura organizacional. Rego e Silva (2011) afirmam que há dificuldade na adaptação da estrutura organizacional hierarquizada à flexibilidade matricial que é fundamental ao funcionamento de um PMO.

Por fim, Fernandes (2010) e Esquierro et al. (2014) tratam da questão da necessidade de adaptação da metodologia de gestão de projetos ao ambiente público. Já Rego e Silva (2011) e Silva (2014) abordam o aspecto da capacitação, motivação e responsabilização dos trabalhadores.

Portanto, como abordado neste elo da estrutura de análise, a sociedade de economia mista, que é o foco desta pesquisa, executa diversos projetos que são geridos/controlados através de um PMO. Este PMO possui como principal atribuição centralizar e repassar informação sobre o andamento dos projetos de investimento para a alta administração. Os próprios entrevistados demandam do PMO uma postura mais ativa no aspecto de consultoria, metodologia e suporte à execução dos projetos. Esta mudança de atuação representa um novo degrau cultural para o gerenciamento de projetos dentro da organização, devendo analisar os

desafios inerentes a essa mudança, alguns desses desafios também foram abordados neste tópico.

Além dos desafios para a alteração do arquétipo de conhecimento do PMO devem ser analisados os pontos de contato que existem na execução de um projeto de investimento. Ressaltando que a simples existência de pontos de contato não garante que haja a integração interfuncional, devendo os gestores fomentar esta integração através de utilização dos fatores de integração interfuncional nos pontos de contato (PIMENTA, 2011).

Na secção subsequente serão analisados os fatores de integração presentes nos processos que ocorrem dentro da gestão de um projeto de investimento. O que possibilitará que nos aproximemos da resposta ao problema de pesquisa desta dissertação.

4.2 Integração Interfuncional

Os fatores de integração interfuncional foram avaliados através da resposta dos entrevistados ao questionário localizado no Apêndice 2. O nível de integração interfuncional foi aferido através da pontuação que entrevistado dava a cada uma das afirmações do Apêndice 2.

Toda vez que um participante concedeu nota 1, 2 ou 3 para uma afirmação, foi considerado como um “fator moderador” da Integração interfuncional, ou seja, a inexistência do fator proporciona um baixo nível de integração. Já quando o participante aplicou nota 4 ou 5 foi considerado como existência ou a frequência do fator gerando um alto nível de integração interfuncional. Os resultados do questionário estão expostos no Quadro 04.

A utilização da denominação de fator moderador para elementos que inexistem ou são menos frequentes nos pontos de contato da execução das tarefas em um projeto, foi determinada por este trabalho para definir os elementos que influenciam a integração interfuncional diminuindo, inibindo, desestimulando ou não colaborando com a integração interfuncional.

O nível de integração interfuncional, está relacionado com a intensidade que uma função se relaciona com a outra e é medido com base na presença ou ausência de determinados fatores de integração e na frequência de contato entre as funções (PIMENTA, 2011). Importante ressaltar que nem todas as situações e tarefas organizacionais requerem um alto nível de integração, entretanto processos críticos em ambientes turbulentos requerem altos níveis de integração (KAHN, MENTZER; 1996).

Na análise dos fatores de integração será abordada também a questão da formalidade/informalidade destes fatores o que demonstra como os fatores de integração estão sendo utilizados nos processos/atividades.

Quadro 04 – Fatores de integração interfuncional percebido pelos entrevistados

Fatores de Integração		Existência 4 e 5	Falha 1, 2 e 3
Fator de integração	Comunicação adequada	16	1
	Espírito de grupo	15	2
	Consideração aos grupos informais de trabalho	13	4
	Nível de confiança	13	4
	Reuniões interfuncionais	11	5
Fator Controverso	Disposição e trabalho conjunto para resolver conflitos	10	7
	Proximidade física dos locais de trabalho	9	8
	Congruência entre objetivos funcionais com estratégia organizacional	9	8
	Longevidade dos relacionamentos	8	9
	Apoio da alta administração	8	9
	Reconhecimento de interdependência funcional	8	9
	Planejamento em conjunto	7	10
Fator Moderador	Ampla conhecimento de uma função à respeito da outra	6	12
	Compartilhamento de informações	5	12
	Dependência hierárquica entre as funções	5	12
	Objetivos não conflitantes entre as funções	5	12
	Educação e treinamento interfuncional	4	14
	Equipes interfuncionais	3	14
	Sistema de avaliação e recompensas mútuas	1	16
	Troca de funções	0	17

Fonte: Elaboração Própria.

Observações: Em dois fatores (ampla conhecimento de uma função à respeito da outra e Educação e treinamento) houve contradição de um entrevistado; No fator reuniões interfuncionais um entrevistado não soube responder.

4.2-1. Fatores de Integração Interfuncional

Analisando os dados do Quadro 04, verifica-se que os fatores de integração que são mais presentes no dia a dia da gestão de projetos através do PMO e que representam um alto nível de integração são:

- I. Comunicação Adequada que se traduz no volume e na qualidade da comunicação formal ou informal e se ela é facilitada por meio de equipamentos infraestrutura de TI. Houve 16 participantes que responderam evidenciando um alto nível de integração, apenas um 1 entrevistado respondeu demonstrando um baixo nível de integração para este fator.

Constatou-se que há uma política formal da organização de propiciar uma boa comunicação entre áreas, esta política se traduz na aquisição e implantação e constante melhoria de uma grande estrutura de TI. Esta estrutura é vital para a gestão da empresa em função da grande dispersão geográfica entre as áreas.

Nós temos todo o recurso aqui de compartilhamento de tela, tele reunião, videoconferência se precisar, telefone, e-mail. A infraestrutura é muito boa. (Entrevistado 15).

A empresa tem um sistema de comunicação muito bom. (Entrevistado 4).

- II. Espírito de Grupo que representa a existência de um clima de cooperação no ambiente organizacional. Neste ponto 15 entrevistados responderam com notas entre 4 e 5, evidenciando esta atmosfera de cooperação. No tocante ao aspecto de formalização evidenciou-se que o Espírito de grupo envolve mais uma questão de colaboração e relacionamento pessoal das equipes de trabalho, não havendo nenhum programa de gestão para fomentar este fator.

Essa cooperação eu acho que é até mais pessoal com as pessoas do escritório mesmo. Para tentar cooperar com aquele item que você está contratando ou comprando usando o escritório de projeto em si. Existe sim. Essa parte facilita os projetos fluírem. (entrevistado 7).

Esse bom relacionamento, ele acaba trazendo informações de outros projetos. (entrevistado 6).

- III. Consideração aos grupos informais de trabalho este fator indica a existência de um sentimento de unidade entre os departamentos que encoraja o trabalho em conjunto. Treze entrevistados afirmaram ser frequente este fator de integração dentro da organização. Também neste fator há uma preponderância da colaboração, não existindo ação empresarial para fomentar e nem uma política de repressão aos grupos informais por parte da empresa.

Existe o incentivo sim, que pelo, principalmente pelo voluntariado, o cara une, você vai ter um projeto, se você une as áreas, põe na mesma para sentar tudo, isso aí até eu já fiz em desenvolvimento, desenvolvendo projetos, te dá... além municiar o projeto e fazer ele correr corretamente, e você tem incentivo para isso sim, qualquer,

eu desconheço qualquer gerente que não incentive isso, muito pelo contrário. (Entrevistado 2).

Assim, eu vou falar por mim, eu reconheço quando que vejo que a pessoa está correndo atrás da realização de um projeto, para que ele seja executado conforme o planejado. (Entrevistado 10).

- IV. Nível de confiança que corresponde a longevidade da relação, confiança mútua, compromisso mútuo, solução de problemas conjunta. Treze entrevistados apontaram a existência deste fator na organização pesquisada. Este fator é outro onde há preponderância da colaboração entre os funcionários.

Na área que eu trabalho acho que todos zelam pela confiança, eu não vejo problema, não. (Entrevistado 12).

Aqui dentro da empresa eu creio que sim, salvo raras exceções. A tendência é que seja frequente. (entrevistado 5).

- V. Reuniões interfuncionais que sinaliza a existência de reuniões periódicas entre as equipes/funções para acompanhamento dos projetos de investimento, participação de pessoas com poder de decisão. Dos 17 entrevistados 11 responderam que são frequentes as reuniões.

Neste fator, existe uma ação administrativa da sociedade de economia mista, evidenciou-se que são realizadas reuniões mensais para acompanhamento do andamento dos projetos. Nestas reuniões há a participação de superintendentes e diretores.

Reunião é o que não falta na empresa. Hoje a gente tem até uma mensal, que é feita com cada coordenador de planejamento para saber projeto por projeto, e isso vai subindo o nível até as gerenciais que tem toda terça-feira, e acho que funciona bem sim. (Entrevistado 3).

Ocorre frequentemente, existem reuniões mensais dos negócios. Os superintendentes participam e muitas vezes o diretor. Mas, assim, não tem superintendente do órgão de compras ou do jurídico, por exemplo. (Entrevistado 13).

Verifica-se que dos cinco fatores de integração mais presente na organização três deles (Espírito de grupo, consideração aos grupos informais e nível de confiança) estão ligados ao construto Colaboração e os outros dois (Reuniões interfuncionais e comunicação adequada) estão relacionados ao construto interação.

O construto interação pode ser entendido como as questões estruturais das relações entre os departamentos são os aspectos formais dos processos. Já a colaboração, por sua vez,

está alicerçada nos relacionamentos interpessoais duradouros, no trabalho conjunto, no entendimento mútuo, na comunicação informal e nos objetivos coletivos, sendo que diversos autores defendem que a colaboração é o aspecto mais importante do processo de integração (KAHN; MENTZER, 1996; KAHN; MENTZER, 1998; PIMENTA, 2011).

Evidencia então que a integração interfuncional, no caso em análise, é alcançada mais pelos relacionamentos interpessoais e por colaboração do que por estrutura de gestão e fomento administrativo.

Os cinco fatores de integração tratados acima são influenciados pelos fatores moderadores de integração interfuncional considerados como raros ou que geram baixo nível de integração interfuncional e pelos fatores considerados controversos.

4.2-2. Moderadores

Os fatores moderadores acabam por influenciar negativamente a atuação conjunta das áreas funcionais diminuindo suporte que a integração interfuncional fornece para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto (PMO) e não contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os principais fatores de integração que, na organização pesquisada, atuam como moderadores são:

- I. Troca de funções que sinaliza a mudança dos membros da equipe para a outra função integrada, em caráter temporário ou permanente (*job-rotation*). Todos os entrevistados afirmam que este fator interfuncional ocorre raramente na organização pesquisada.

Os entrevistados afirmam que acreditam que se houvesse uma maior troca de funções isto seria benéfico para a gestão de projetos.

Ajudaria. Aí você passa a conhecer o projeto todo. Os outros departamentos, as outras funções... hoje não tem essa rotatividade... nem entre as equipes e nem entre departamentos. (Entrevistado 7).

As pessoas atuarem em áreas diferentes e isso, com certeza, agrega oportunidade. Alguém que vem de fora do quadrado. Ele enxerga as coisas de forma diferente e pode ajudar. (Entrevistado 8).

Eu acho que seria interessante, porque a gente tem muitos aspectos técnicos que tem que ser considerados na condução de um projeto. Porque a gente precisa do entendimento disso, ainda que de maneira mais simplificada das atividades e

procedimentos dos outros departamentos, né? Por exemplo, tentamos fazer a aquisição de uma ponte retificadora reserva para uma usina e tinha que ser do mesmo modelo da que está instalada hoje na usina ou então teríamos que alterar o projeto do gerador quase todo. Para isso precisávamos conseguir o parecer do Jurídico favorável à inexigibilidade da licitação. Se o pessoal do Jurídico conhecesse a nossa área tenho certeza que aprovariam, mas como não há esta troca de função eu não conheço lá e eles não conhecem aqui. O parecer foi contrário à inexigibilidade. Eles não conseguiram entender nossos argumentos e tivemos que fazer pregão eletrônico com risco de ficar muito mais caro pra empresa. (Entrevistado 15).

II. Sistema de avaliação e recompensas mútuas que sinaliza a existência de recompensas e responsabilidades mútuas e o uso de indicadores que possam evidenciar as contribuições que uma função traz à outra. Dezesesseis entrevistados afirmaram que isto ocorre raramente.

Os entrevistados acreditam ser importante algum sistema de recompensa, mas fazem algumas ressalvas como a questão da complexidade de implantação de recompensa financeira dentro de uma organização estatal sugerindo que a recompensa seja não financeira. Outra ressalva feita por alguns entrevistado é com relação à dificuldade de mensurar o trabalho excepcional e o que é obrigação de um funcionário.

Isso é um ponto importante... Financeiramente é difícil em uma empresa estatal... eu vou te dar bônus um aqui por que seu projeto de investimento correu muito bem ou você está sendo punido porque você realizou só 50 % do previsto... mas encontrar alguma forma de reconhecer... sei lá, dar um prêmio... toma aqui, vai lá 3 dias na praia, leva sua esposa... eu acho que seria interessante sim. (entrevistado 1).

Não temos. Não temos. A gente tem... A gente, quando os projetos afetavam o indicador de desempenho da área, a gente até poderia dizer que tinha isso. Existe o indicador, mas não dá benefício. Ele só pune. Eu também acho que trabalhar com estímulo é importante, mas como que seria essa recompensa? Trabalhar com recompensa é um negócio, assim, complexo. Você pode criar vários vícios. (Entrevistado 8).

III. Educação e treinamento interfuncional que é referente ao processo educativo que dissemine os princípios de uma função para outras funções e a preparação de pessoas para trabalhar com conjunto, diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização. Foram 14 entrevistados apontando a deficiência neste fator.

Constatou-se que é deficiente na disponibilização de treinamento nesta área para seus funcionários, ocorreram treinamentos na época da implantação do PMO, entretanto não foram realizadas reciclagens e muitas pessoas que receberam o treinamento já saíram da empresa e não houve novas rodadas de

treinamento. Atualmente existem alguns vídeos de treinamento no EPM sobre o manuseio da ferramenta, mas não um processo efetivo da organização para qualificar os trabalhadores que atuam nesta área.

Tem que investir mais. Eu, por exemplo, eu não lembro, o último treinamento que foi feito aí é relativo à gestão de projetos. Não me lembro. (Entrevistado 10.)

Precisa aprimorar a questão do treinamento. Mas não aquele treinamento de sala de aula, esse eu não gosto muito. Treinamento é... é envolver mais as pessoas, sabe como? Na prática, fazendo projetos, trocando experiências. (entrevistado 17).

IV. Equipes interfuncionais indica a existência de departamento que promova a integração ou diversas forças-tarefa interfuncionais (com membros de cada função integrada). Catorze participantes indicaram a raridade deste fator no processo gestão de projetos de investimento.

A maioria dos entrevistados não identifica a pertinência e nem viabilidade prática para a criação de equipes interfuncionais dentro da realidade atual da empresa. Eles justificam afirmando que existem muitos projetos a serem executados e as equipes estão cada vez mais reduzidas. Diante disso, seria muito difícil criar equipes interfuncionais para conduzir um projeto específico. Alguns entrevistados comentaram que já houve uma equipe multifuncional para a gestão de grandes projetos de reforma, mas que esta prática foi extinta.

Não há equipe interfuncional. A estrutura que a gente tem é uma estrutura matricial, assim, bem complexa, né? E não tem isso formalizado não. A estrutura que a gente tem hoje é muito dinâmica, ou seja, você pode começar um projeto lidando com uma pessoa e daqui a 2 ou 3 meses, essa pessoa já passa para outra lá.

O conceito sempre foi de trabalhar matricialmente, sem um grupo de trabalho específico, 100% em um projeto específico. Quando a gente não tem isso, com certeza dependemos de uma disciplina muito maior das pessoas que estão envolvidas no projeto. De toda forma acredito que a constituição de equipes interfuncionais para gerir projetos não que seja exequível na estrutura da empresa hoje. Nem que eu não ache uma boa ideia, é o que eu falo, assim, eu só acho que não seria exequível nos tempos atuais da empresa. Pegar pessoas experientes de cada área e juntar para ficar um tempo dedicado para fazer alguma coisa, na prática, quando a gente vê isso acontecer, a maioria das vezes, o que é que ocorre? A área cede uma pessoa que não seria a ideal para isso, que é aquela pessoa que está mais disponível menos atarefada no momento. E o cara ideal, as áreas nunca vão ceder. (entrevistado 3).

V. Doze participantes elencaram a raridade dos seguintes fatores: “Amplio conhecimento de uma função à respeito da outra”, “Compartilhamento de informações”; “Dependência hierárquica entre as funções”; “Objetivos não conflitantes entre as funções”. A descrição do significado destes códigos está

exposta no Quadro 01. Eis algumas afirmações dos participantes sobre estes fatores:

A gente ainda não conhece muito os outros setores que fazem parte do que acaba interligando o escritório, por exemplo, a gente não conhece o setor de compras. Como certeza às vezes o financeiro não conhece o jurídico, não sabe, porque demora tanto para dar um parecer jurídico. Como a gente não conhece os entraves que existem para aquisição do item. (entrevistado 7).

Eu não consigo ver assim essa questão hierárquica entre as áreas, eu enxergo essas áreas trabalhando lado a lado, todas elas. (entrevistado 5).

Existir disposição pra compartilhar informações tem, só que a gente é que acaba tendo que procurar... mecanismos para viabilizar isto eu não vejo mecanismos disso, não. (entrevistado 12).

Tem objetivo conflitante, tem um monte de gente fazendo a mesma coisa. Muita duplicidade. Aqui primeiro você cria a área para depois você saber o que ela vai fazer. (entrevistado 13).

Constata-se que quase todos os fatores de integração classificados como moderadores, na gestão dos processos do PMO dentro da organização são fatores ligados ao construto interação, ou seja, o desenvolvimento e aplicação de ferramentas de gestão formais pela organização. O que nos leva a inferir que os gestores da organização não estão atentos a importância de desenvolver ferramentas gestão que beneficiam e fomentam a integração interfuncional.

Paiva (2010) argumenta que quanto maiores e mais complexas forem as estruturas organizacionais maiores devem ser os esforços para a integração. A empresa estudada é uma sociedade de economia mista que atua em uma grande área territorial com milhares de funcionários e uma governança muito complexa o que demanda de acordo com o autor maiores esforços integrativos. Mas analisando os dados das falhas de integração constata-se a organização está falhando neste aspecto.

Tanto os fatores moderadores quanto os fatores de integração são influenciados pelos fatores controversos, que são os elementos em que não houve consenso entre os participantes da entrevista de campo.

4.2-3. Controvérsia

Os demais fatores de integração interfuncional apontaram contradição entre os entrevistados, dificultando a compreensão e a comprovação da ocorrência ou não dos fatores de integração no processo de gestão dos projetos de investimento na organização.

Estes elementos que apresentaram controvérsia e contradição entre os entrevistados não podem ser encarados nem como fatores de integração interfuncional e nem como moderadores da integração, mas sem sobra de dúvidas eles influenciam de alguma maneira a integração entre os departamentos na gestão dos projetos.

Como exemplo desta contradição pode-se citar o fator “Apoio da alta administração”, em que 8 (oito) entrevistado disseram ser frequente este apoio e 9 (nove) afirmam que este apoio ocorre raramente. Esta contradição fica clara nas afirmações abaixo:

Sim. Eu acho que não falta apoio da direção para essa integração entre as áreas ocorrerem não. (entrevistado 15).

Eu acho que o patrocínio da direção da empresa foi caindo demais. É um dos motivos que eu acho que chegou nesse ponto. O escritório foi murchando, foi caindo, foi ficando pequeno. Hoje nós temos duas pessoas lá dentro, um negócio que muitas áreas ainda não dão a importância devida, que eu acredito que seria importantíssimo. (entrevistado 3).

Outro exemplo desta questão da contradição de informações entre os participantes é o fator “Planejamento em conjunto”

As pessoas já melhoraram muito, é igual eu falo assim: antes não tinha isso das diversas áreas sentarem juntas, né, para poder avaliar e planejar os projetos que eles iam desenvolver, hoje acontece. (Entrevistado 2).

A gente tem um plano de investimento enorme. Aí a gente vai ter uma demanda para poder comprar não sei quantos equipamentos lá. Porém, muitas vezes o órgão de compras, que faz a licitação não está nem sabendo que vai ter essa demanda. Ele não participa do planejamento destes projetos. (entrevistado 13).

Os outros elementos enquadrados no Quadro 04 como fator controverso seguem a mesma dinâmica de contradição entre os entrevistados. Ressalta-se que esta a controvérsia identificada entre os participantes da pesquisa de campo não estava prevista no início do planejamento deste trabalho.

Diante disto, para possibilitar a análise dos dados houve a necessidade de buscar na literatura alguma técnica que possibilitasse interpretar os dados de forma holística, levando em consideração a contradição identificada. Para isto, este trabalho identificou e analisou os dados seguindo os parâmetros da técnica denominada Cartografia das Controvérsias.

Segundo Venturini (2009), a cartografia das controvérsias foi desenvolvida por Bruno Latour como uma versão didática da Teoria Ator-Rede, apresentando um conjunto de técnicas e metodologias para observar e descrever o debate social. Ainda segundo o autor, a cartografia das controvérsias deixa o pesquisador livre para empregar teorias e métodos de

observação adequados a dinâmica social, sem a necessidade da elaboração de um referencial ou protocolos metodológicos *a priori*.

Entretanto, Venturini (2009) ressalta que a Cartografia das Controvérsias não é uma versão simplificada a Teoria Ator-Rede e não tem o propósito de simplificar ou facilitar a investigação, pois a descrição e observação das controvérsias através do método possui grande complexidade. Em relação à definição de controvérsia Venturini (2009) afirma que o conceito ainda é vago, mas na sua visão a controvérsia ocorre quando os atores discordam ou concordam sobre a sua discordância. O autor ressalta que analisar as controvérsias é visualizar, a partir de um ponto privilegiado, a construção do mundo social, pois é nas discordâncias que os atores sociais (humanos e não-humanos) ficam mais expostos.

Para não fugir do foco deste trabalho não será detalhado o passo a passo utilizado para a aplicação da Cartografia das Controvérsias para o caso em análise. Mas é importante ressaltar que foi adotado com as devidas adaptações, para a realidade desta pesquisa, o método proposto por Venturini (2009), Venturini (2010) e Stangl (2016).

Com os dados destes elementos devidamente catalogados e analisados chega-se a seguinte conclusão: A origem da controvérsia reside na diferença de percepção entre os trabalhadores lotados na Sede da organização e os que laboram em unidades descentralizadas em outras cidades do Estado.

Os funcionários que ficam na Sede da empresa têm uma percepção maior da existência dos fatores de integração interfuncional. Esta percepção 40% superior ao dos trabalhadores que trabalham nas unidades descentralizadas no interior do Estado. Foram entrevistados 9 (nove) funcionários da Sede e 8 (oito) funcionários do interior, o que gera uma diferença de apenas 12%.

Isto pode indicar que a proximidade física entre os departamentos lotados na sede gera uma melhor percepção do processo integrativo. Além disto, também é possível inferir que a proximidade com a alta administração da organização aumenta a percepção da integração interfuncional.

Esses elementos controversos estão presentes no dia a dia da organização, interferindo na relação entre as funções e impactando o desempenho organizacional. Entretanto esta pesquisa não conseguiu definir se esses elementos contradição são mais formais ou informais, ou outras características. A constatação possível de ser extraída destes elementos foi à questão do local de trabalho dos funcionários.

Teoricamente a controvérsia acontece quando um entrevistado diverge da maioria, entretanto este trabalho considerou como fator controverso aqueles elementos em que a quantidade de entrevistados que afirmaram que um fator é frequente ficou muito próxima da quantidade de entrevistados que afirmaram que o fator é raro. Esta opção foi feita para manter o foco na busca de soluções gerenciais que melhorem a prática de gestão de projetos.

Sintetizando a análise dos fatores de integração interfuncional, temos a seguinte situação:

- ✓ Os fatores de integração interfuncional mais frequentes são em geral os que estão ligados à colaboração, ou seja, aos relacionamentos interpessoais; São eles os elementos que fornecem suporte ao funcionamento do PMO. Como será detalhado na seção seguinte;
- ✓ Os fatores de integração moderadores da integração interfuncional são em geral os fatores ligados à interação, ou seja, demandam uma ação administrativa da organização, como a criação de ferramentas de gestão para aumentar o nível de integração interfuncional;
- ✓ Em sete fatores identificou-se uma contradição entre os entrevistados, sendo que os funcionários lotados na Sede da empresa apresentaram uma percepção maior que os funcionários lotados no interior do Estado em relação à existência/frequência desses fatores de integração interfuncional.

Diante de todos os achados da pesquisa de campo e da análise dos resultados realizada até aqui, está na hora de retomar e responder o problema de pesquisa deste trabalho que é: Como a integração interfuncional fornece suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto (PMO) de modo a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais na execução de projetos de investimentos públicos? Na próxima seção será respondida esta questão.

4.3 Impactos da integração interfuncional no PMO

Unger, Gemünden e Aubry (2012) afirmam que os PMOs são fundamentais para alcançar o sucesso dos projetos. Além disso, eles ainda afirmam que um PMO de gestão de portfólio tem forte responsabilidade no cumprimento dos objetivos organizacionais e do

interesse dos *stakeholders*. São peças fundamentais para o controle e coordenação do portfólio.

Portanto, o PMO tem papel central para o alcance dos objetivos organizacionais e segundo Kerzner (2017) alcançar a excelência na gestão de projetos é uma essencial para a sobrevivência das organizações.

A pesquisa de campo demonstrou que a gestão de projetos de investimento, na sociedade pesquisada, é complexa e repleta de desafios de gestão. Evidenciou também que os fatores de integração interfuncional: Comunicação adequada; Espírito de grupo; Consideração aos grupos informais de trabalho; Nível de confiança; E reuniões interfuncionais dão suporte de funcionamento ao PMO viabilizando um maior nível de integração nos pontos de contatos e gerando os seguintes impactos nos processos:

- I. Aprimoramento do controle sobre o andamento dos processos. Este impacto está muito relacionado ao fator de integração denominado reuniões interfuncionais e ao sistema de comunicação e TI da organização.

Antes do Escritório era o laudo orçamentário, era uma coisa bem embrionária, bem diferente do que é hoje. Hoje você tem o processo todo na mão. Antes do escritório de projeto, praticamente assim, você em dados momentos, você perdia o controle, como é que esse laudo estava andando. Hoje não, com o escritório você consegue saber certinho onde está o projeto. (entrevistado 7).

Após a implantação do escritório, melhorou muito o controle. O controle sobre a gestão do investimento. Tanto o planejamento como a fase de execução, a fase de finalização dos projetos de investimento. Então eu acredito que melhorou muito o controle e a gestão do investimento. (entrevistado 11).

- II. Eficácia dos processos/projetos. Este impacto foi relacionado à implantação do PMO e aos fatores: reuniões interfuncionais e nível de confiança.

As coisas tornaram-se, mais claras, foi feito o mapeamento dos processos, então, e depois que essa informação também passou a ser disseminada e divulgada, as pessoas tiveram mais facilidade de entender como a coisa funcionava aumentou a eficiência do processo. (entrevistado 2).

A gente tem que atualizar os cronogramas, tem que inserir toda a documentação tudo certinho. Então, o fato deles cobrarem isso da gente, nos exige desempenho aqui. Então, eu acho isso benéfico. (entrevistado 15).

- III. Padronização dos processos. Já este aspecto foi relacionado à implantação do PMO e reuniões interfuncionais.

Tudo isso é feito pelo escritório e de forma padronizada para toda a diretoria. Acho que isso facilita. Esse passar de bastão aí dentro do planejamento para a execução.

Então ele vai de forma padronizada, qualquer regional, ela deve atuar dessa forma, com o suporte aí integral do escritório de projetos. (entrevistado 9).

Eu entendo que o escritório de projetos, quando ele foi pensado, foi porque anteriormente, as áreas, cada área defendiam o seu projeto. Nós, a área demandante, requisitante ia, levantava essa necessidade junto com a engenharia e tal, corria atrás de defender orçamento e tal. E isso era meio que disperso na empresa, cada área corria atrás das suas necessidades. Com a implantação do escritório de projetos, uma das coisas que melhorou foi a centralização e padronização dessas demandas. (entrevistado 12).

É importante ressaltar que estes impactos tratados acima não se referem à organização como um todo, mas apenas aos processos geridos direta ou indiretamente pelo PMO. Verifica-se, portanto que o PMO conseguiu alcançar sucesso principalmente na questão do controle relativo à execução dos projetos e na padronização e alinhamento dos processos.

Os resultados estão em linha com a pesquisa de Desouza e Evaristo (2006) que afirmam que a implantação de um PMO melhora o gerenciamento de projetos e contribui para a padronização de tecnologias e procedimentos. Vão ao encontro também com o trabalho de Dai e Wells (2004) que trazem a informação de que os PMOs melhoram gestão de projetos através da padronização de informações.

Os cinco fatores de integração que proporcionam um alto nível integração entre as funções geram os impactos elencados acima, sendo este o suporte de funcionamento que a integração interfuncional fornece ao PMO. Pois é através desses elementos que o PMO consegue alcançar esses impactos positivos em seus processos. Importante ressaltar que esses impactos positivos são influenciados negativamente pelos fatores moderadores. Os fatores controversos também influenciam os impactos, mas não é possível determinar se positiva ou negativamente.

De acordo com Buss (2002), a integração interfuncional caracteriza-se por relação dialética de cooperação e conflito dentro dos processos organizacionais. Esta dialética fica evidente nos dados desta pesquisa, pois mesmo havendo uma série de pontos de contatos e a existência um PMO que por concepção deveria melhorar e fomentar a integração interfuncional, os funcionários da empresa elencam existem mais elementos moderadores da integração do que fatores de integração interfuncional.

A dialética se torna ainda mais evidente quando se verifica a existência de contradição dos trabalhadores em relação a um mesmo fator de integração. Esta contradição está sedimentada na diferença de percepção de como o processo é gerido. A diferença de percepção é decorrente do local de trabalho dos colaboradores. Evidenciando que a administração da empresa deve buscar ferramentas gestão que fomentem a integração

interfuncional nos pontos de contato e ter especial atenção com a integração os funcionários que atuam descentralizados, ou seja, não estão na Sede da empresa.

Segundo Pimenta (2011), a maior parte dessas dificuldades e conflitos é decorrência de que cada departamento tende a se preocupar com suas tarefas e com seus objetivos em detrimento dos demais. Ainda segundo este autor, se não houve gestão da integração cada departamento buscará o atendimento de seus objetivos não se preocupando com objetivos organizacionais como um todo.

Com as considerações expostas durante todo este capítulo podemos afirmar que a implantação do PMO trouxe impactos positivos especialmente em relação ao controle dos processos derivados do projeto, melhoria da informação e do controle sobre o andamento dos projetos de investimentos e maior padronização e eficácia dos processos. O suporte de funcionamento que a integração interfuncional fornece ao PMO poderia ser maior e melhor se não houvesse tantos fatores moderadores atuando nos pontos de contato.

Portanto, constata-se que a integração interfuncional nos processos geridos pelo escritório ainda é falha, especialmente no que tange a implantação de ferramentas de gestão que fomentem a integração. Esta afirmação está assentada na constatação de que os fatores de integração interfuncional que são mais frequentes estão ligados, prioritariamente ligados à colaboração e fatores moderadores da integração estão ligados à interação. Ou seja, falta a implantação de ferramentas de gestão para melhorar a integração e aumentar assim o impacto e a efetividade no PMO na gestão dos projetos de investimentos.

Sugestões de ferramentas de gestão serão apresentadas no capítulo 6 desta dissertação, que tem como um de seus objetivos específicos à elaboração propostas que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais na execução dos projetos de investimentos na organização estudada. No próximo capítulo desta dissertação, serão exploradas as considerações finais, retomando os objetivos da pesquisa e a proposta de futuras pesquisas para fomentar o conhecimento sobre o tema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de portfólio de projetos não é algo trivial, pois além de recursos escassos o gerenciamento de portfólio ainda deve viabilizar diferentes formas de gestão para se adaptar aos diferentes tipos e as diferenças de complexidades de seus projetos. (PADOVANI, 2012; PEDROZO, 2017). Além disso, a constituição de equipes que trabalhem de forma integrada, maximizando os resultados dos processos organizacionais é um dos maiores desafios das organizações sejam elas públicas ou privadas. (BUZZ, 2002).

Este é o pano de fundo em que ocorreu esta pesquisa que teve como objetivo geral: analisar de que maneira a integração interfuncional pode fornecer suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de portfólio de projetos (PMO) de modo a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais em uma sociedade de economia mista. O alcance de tal objetivo será detalhado a seguir, pelo atendimento de cada um dos três objetivos específicos.

5.1- ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS

O primeiro objetivo específico tinha como foco a análise do funcionamento do PMO em uma empresa estatal, com base em suas práticas, dificuldades, gargalos e contribuições para a gestão organizacional. Este objetivo foi alcançado através da pesquisa de campo e está detalhado no item 4.1 desta dissertação, mas de forma sintética temos a seguinte situação:

- ✓ A gestão de projetos de investimento é complexa e deve respeitar diversas normas legais, regulatória e de governança;
- ✓ A execução de um projeto de investimento dentro desta organização envolve diversos departamentos gerando vários pontos de contato entre eles. O que denota a necessidade de integração interfuncional;
- ✓ PMO atua prioritariamente como elemento *report* para a alta administração. Possuindo como arquétipo de conhecimento PMO Gerente de Informações que não alcança e alavanca todos os ganhos que um PMO pode trazer para a organização;

- ✓ Há necessidade interna, expressa pelos entrevistados que o PMO se torne uma ferramenta de consultoria interna e difusor das melhores práticas de gestão de projetos.
- ✓ Os principais desafios identificados para o seu funcionamento foram as barreiras culturais, estrutura organizacional e governança de uma empresa estatal.

O segundo objetivo específico propunha analisar os processos de integração interfuncional entre as funções internas envolvidas na gestão de projetos de investimentos nas organizações públicas. A dinâmica envolvida neste aspecto de integração foi detalhada nos itens 4.2 deste trabalho, mas de forma sintética temos a seguinte situação:

- ✓ Os fatores de integração interfuncional mais frequentes são em geral os que estão ligados à colaboração, ou seja, aos relacionamentos interpessoais;
- ✓ Os fatores moderadores, ou seja, os menos frequentes são em geral os fatores ligados à interação, ou seja, demandam uma ação administrativa da organização;
- ✓ Em sete fatores de integração interfuncional identificou-se uma contradição entre os entrevistados, sendo que os funcionários lotados na Sede da empresa apresentaram uma percepção maior que os funcionários lotados no interior do Estado em relação à existência/frequência desses fatores de integração interfuncional.

O terceiro objetivo específico anseia por elaborar proposta de melhoria que contribua para o alcance dos objetivos organizacionais na organização estudada. Este objetivo será atingido com a proposta que está exposta no capítulo seguinte.

O objetivo geral consistia em: analisar de que maneira a integração interfuncional pode fornecer suporte para o funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto (PMO) de modo a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais na execução dos projetos de investimento em uma sociedade de economia mista brasileira. Ele foi alcançado, conforme detalha o item 4.3, ao demonstrar que fatores de integração interfuncional geram os seguintes impactos: Aprimoramento do controle sobre o andamento dos processos; Eficácia dos processos/projetos; e Padronização dos processos. São estes fatores de integração

interfuncional que dão suporte de funcionamento ao PMO, viabilizando a integração interfuncional nos pontos de contato.

Estes impactos são oriundos dos fatores de integração interfuncional, mas são também influenciados diretamente pelos fatores moderadores e pelos fatores controversos. Esta pesquisa não conseguiu precisar qual o impacto de cada um desses fatores moderadores e controversos nos impactos encontrados. Esta pesquisa traz grandes contribuições teóricas, práticas e sociais, além de fomentar novas inquietações científicas. Estes pontos serão tratados nos itens a seguir.

5.2- CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa bibliográfica que subsidiou teoricamente este trabalho evidenciou que os estudos de Soderlund (2002); Thamhain (2004a); Thamhain (2004b); Thamhain (2004c); Swink (2005); Lakemond e Berggren (2006); Scottyong e Samson (2008); Sommer, Dukovska-popovska e Steger-jensen (2014); Anthony, Green e Mccomb (2014) e Nagano, Stefanovitz e Vick (2014) abordam a associação entre integração interfuncional e o escritório de gerenciamento de projeto sob a ótica dos fatores críticos de sucesso na gestão de projetos.

Já os trabalhos de Hobday (2000); Thieme, Song e Shin (2003) e Pimenta, Silva e Tate (2014) relacionam os dois temas com foco nos fatores de integração interfuncional. Por fim a pesquisa de Desouza e Evaristo (2006), Unger, Gemünden e Aubry (2012) tratam esta temática com ênfase na determinação do papel de um PMO.

Não se verificou na pesquisa bibliográfica nenhum trabalho que faz a relação entre os temas centrais deste trabalho, integração interfuncional e o gerenciamento de projetos especificamente através de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO), tendo como pano de fundo a administração pública. Este estudo busca suprir esta lacuna teórica.

A contribuição teórica que este trabalho traz, consiste em suprir a lacuna citada acima, demonstrando como a integração interfuncional fornece suporte ao funcionamento de um PMO em uma sociedade de economia mista. O trabalho demonstrou que a integração interfuncional gera os seguintes impactos nos processos geridos pelo PMO:

- I. Aprimoramento do controle sobre o andamento dos processos. Este impacto está muito relacionado ao fator de integração denominado reuniões interfuncionais e ao sistema de comunicação e TI da organização.

II. Eficácia dos processos/projetos. Este impacto foi relacionado à implantação do PMO e aos fatores: reuniões interfuncionais e nível de confiança.

III. Padronização dos processos. Já este aspecto foi relacionado à implantação do PMO e reuniões interfuncionais.

Outro importante achado desta pesquisa, que ajuda a suprir a lacuna teórica e inspira novas pesquisas, consiste em demonstrar a existência de fatores moderadores e de controvérsia entre os entrevistados. Estes dois pontos influenciam os impactos gerados pela integração interfuncional e evidenciam a necessidade de gerir os fatores moderadores e as controvérsias para que se alcance maiores níveis de integração interfuncional. Sendo esta a contribuição prática deste trabalho. Além disto, a proposta de melhoria, que será apresentada no Capítulo 6, trará contribuições práticas de ferramentas de gestão aos administradores da organização. Por sua vez, a contribuição social consiste em buscar melhorar a gestão de projetos no setor público, setor que é tão carente de eficiência e eficácia na gestão de seus processos. Carência esta que apesar de toda estrutura da empresa em análise fica evidente frente às falhas de integração.

5.3- LIMITAÇÕES E PROPOSTA DE FUTURAS PESQUISAS

As limitações desta pesquisa residem no fato de tratar-se de um estudo de caso, que por sua própria natureza metodológica impossibilita a generalização e ampliação dos dados a outras organizações. Outra limitação consiste no fato do pesquisador ser funcionário da organização pesquisada e trabalhar diretamente com os processos em estudo. Isto pode ter influenciado e facilitado tanto na coleta dos dados quanto na análise dos resultados.

São propostos estudos futuros que tratem desta mesma temática, mas abordem questão sob outras perspectivas como, por exemplo:

1. A replicação desta pesquisa em outras organizações;
2. Estudos que promovam análise comparativa entre organizações pública, sociedades de economia mista e organizações privadas;
3. Estudos que tratem da influência do local de trabalho na percepção dos trabalhadores;
4. Estudos que mapeiem o grau de influencia dos fatores moderadores nos impactos gerados pela integração interfuncional.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo será atendido o terceiro objetivo específico deste trabalho que é apresentar uma proposta de melhoria que contribua para alcance dos objetivos organizacionais na execução dos projetos de investimentos na organização pesquisada. Esta proposta de melhoria também anseia por contribuir com diversos gestores públicos que vivem dilemas semelhantes ao gerir projetos nas suas organizações.

Ao analisar os problemas e desafios encontrados para a gestão de projetos de investimentos na organização, propõe-se como melhoria:

- ✓ Implementar uma transição do arquétipo de conhecimento do PMO para que ele passe a ser um PMO Gerente de Conhecimento. O PMO passará a atuar como um centro de conhecimento, mentoria, treinamento e difusão das melhores práticas em gerenciamento de projetos, mas sem responsabilidade administrativa sobre os projetos. Espera-se que com esta medida a organização consiga auferir maiores ganhos que o gerenciamento de projetos e a implantação de um PMO traz.
- ✓ Para viabilizar o tópico anterior, há a necessidade de fortalecer o quadro de funcionários do PMO que atualmente conta com apenas duas pessoas. Sugere-se o PMO passe a ter uma estrutura descentralizada, ou seja, para cada gerência regional espelhadas pelo interior dos Estado haveria um membro do PMO atuando como suporte e colaboração com a gerência no trato dos projetos. Esta descentralização ajudaria a diminuir a percepção dos entrevistados que trabalham no interior do Estado a cerca das falhas de integração.
- ✓ Criar uma metodologia para analisar a maturidade dos projetos, um ponto que ficou claro em algumas entrevista é o fato que os projetos muitos vezes são inseridos no orçamento e ainda não estão maduros o suficiente para isto, implicando depois na não realização completa do mesmo no ano corrente. Isto poderia ser resolvido se houvesse um metodologia propria do PMO para analisar a maturidade dos projetos e que ele apenas permitisse a inserção no orçamento de projetos maduros. Isto eliminaria as falhas orçamentária e a pressão por executar o orçamento no final do ano e melhoraria a qualidade da execução dos projetos.
- ✓ Para reduzir moderação exercida pelos fatores – troca de funções e treinamento interfuncional, sugere-se que seja criado um mecanismo para treinamento *on the*

job dos trabalhadores que atuam diretamente com projeto. Isto aconteceria da seguinte forma, um gestor técnico por exemplo, passaria uma semana no órgão de compras para acompanhar os processos internos e indentificar os principais gargalos dos órgão. Depois iria para outro departamento, o mesmo ocorreria com o pregoeiro que passaria um semana acompanhando o gestor técnico e assim por diante. Com este treinamento interfuncional, haveria melhora na compreensão do todo e um maior conhecimento das particularidade de cada função fomentando a integração e gerando grande impacto nos processos da organização.

- ✓ Criar mecanismo de reconhecimento e recompensa para os gestores de projetos. Em função de ser uma empresa de capital misto, talvez seja difícil implementar recompensa financeira, o que seria o ideal. Se não for possível, poderia ser criado um prêmio para os gestores mais bem avaliados e que os projetos tiveram um ótimo resultado.
- ✓ Buscar integrar as áreas de holding no planejamento dos projetos, principalmente o órgão de compras da empresa, que atualmente não está inserido neste planejamento. Muitos projetos são planejados mas o órgão que executará o pregão eletrônico não sabe qual será a demanda que chegará pra ele. Ele não se prepara para isto, o que gera atraso ao andamento dos projetos.
- ✓ Criar indicadores de desempenho comuns entre departamentos para que reduzir objetivos conflitantes.
- ✓ A alta administração deve se empenhar mais para criar uma cultura de gerenciamento de projetos, isto pode ser feito através de seminários itinerantes com a participação da diretoria para difundir a importância de um bom gerenciamento de projetos para os resultados organizacionais.

Com estas propostas estima-se que a organização alcance resultados mais expressivos na gestão de seus projetos de investimentos. Obviamente estas propostas são específicas para a organização em análise, mas se feitas as devidas adaptação podem contribuir com outros gestores públicos que enfrentam desafios semelhantes.

Para gestores públicos de outras organizações sugere-se que eles repliquem as questões desta pesquisa (Apêndice 1 e 2) para mapear os desafios e quais os fatores fomentam a integração e quais fatores agem como moderadores, para então poder elaborar propostas de melhorias para a sua realidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABBASI, Ghaleb y; AL-MHARMAH, Hisham. Project management practice by the public sector in a developing country. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 18, n. 2, p.105-109, abr. 2000. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00074-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00074-x).
- ABRUCIO, Fernando Luiz. O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, v. 10, p. 1-52, 1997.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 41, n. , p.67-86, 2007. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122007000700005>.
- ANTHONY, Erica L.; GREEN, Stephen G.; MCCOMB, Sara A.. Crossing functions above the cross-functional project team: The value of lateral coordination among functional department heads. **Journal Of Engineering And Technology Management**, [s.l.], v. 31, p.141-158, jan. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2012.12.001>.
- ARDUINO, Eduardo Gurgel do Amaral. **Vetor de sucesso**: abordagem de um PMO no sistema Eletrobrás. 2015. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10006**: Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Abnt, 2000.
- ATHANASAW, Yvonne A. Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills, and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross-Functional Teams in the Public Sector. **International Journal of Public Administration**, v. 26, n. 10-11, p. 1165-1203, 2003. <https://doi.org/10.1081/PAD-120019926>
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Câmara de Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República; Câmara de Reforma do Estado, 1995.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7 a 26, jan. 2000.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 51, n. 1, p.147-156, fev. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612166376>.
- BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 63, n. 3, p.265-284, jul/set. 2012. Trimestral.

BUSS, Carla Oliveira. **Cooperação interfuncional no desenvolvimento de novos produtos: A interface marketing-engenharia**. 2002. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BONFIM, Natalia Bertolo. **O interesse público nas Sociedades de Economia Mista**. 2011. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p.297-324, 2010.

CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos. PMO no Setor Público. In: BARCAUI, André Baptista. **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. São Paulo: Brasport, 2012. p. 104-134.

CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro de. Impactos do PMO no Desempenho da Organização Pública: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Projetos**, [s.l.], v. 06, n. 02, p.71-84, 1 ago. 2015. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v6i2.368>.

CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro de; PISCOPO, Marcos Roberto. Fatores de sucesso da implantação de um PMO: Um caso na administração pública. **Revista de Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p.56-78, dez. 2014.

DAI, Christine Xiaoyi; WELLS, William G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 22, n. 7, p.523-532, out. 2004. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>.

DESOUZA, Kevin C.; EVARISTO, J. Roberto. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal Of Information Management**, [s.l.], v. 26, n. 5, p.414-423, out. 2006. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002>.

ESQUIERRO, José Carlos et al. Implementation of a Project Management Office in a Public Sector Organization: A Case Study Involving a Sanitation Institution. **International Review Of Management And Marketing**, v. 4, n. 1, p.1-12, 2014.

FERNANDES, Fernando Ladeira. **Avaliação de uma metodologia de gerenciamento de projetos implantada em um ambiente de desenvolvimento de novos produtos: UM ESTUDO DE CASO**. 2010. 211 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artemed, 2009. Tradução Joice Elias Costa.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 42, n. 6, p.1163-1188, dez. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122008000600007>.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 35, n. 2, p.57-63, abr. 1995. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901995000200008>.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-9, mar. 2000. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>

HOBBS, Brian; AUBRY, Monique. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOS): The Results of Phase 1. **Project Management Journal**, [s.l.], v. 38, n. 1, p.74-86, mar. 2007. SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/875697280703800108>

HOBDAY, Mike. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?. **Research Policy**, [s.l.], v. 29, n. 7-8, p.871-893, ago. 2000. Elsevier BV. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)

HOLLAND, Sarah; GASTON, Kevin; GOMES, Jorge. Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. **International Journal Of Management Reviews**, [s.l.], v. 2, n. 3, p.231-259, set. 2000. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2370.00040>.

JOHNSON, William H.a.; FILIPPINI, Roberto. Integration capabilities as mediator of product development practices–performance. **Journal Of Engineering And Technology Management**, [s.l.], v. 30, n. 1, p.95-111, jan. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2012.11.002>.

JÚNIOR, Antonio de Souza Silva. **O gerenciamento de projetos na esfera pública: O caso do Governo do Estado de Pernambuco**. 2014. 402 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

KAHN, Kenneth B.; MENTZER, John T.. Logistics and interdepartmental integration. **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, [s.l.], v. 26, n. 8, p.6-14, out. 1996. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/09600039610182753>.

KAHN, Kenneth B.; MENTZER, John T.. Marketing's Integration with Other Departments. **Journal Of Business Research**, [s.l.], v. 42, n. 1, p.53-62, maio 1998. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00068-4).

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de Projetos: Uma abordagem global**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

KLERING, Luis Roque; PORSSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. NOVOS CAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA. **Análise: Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p.4-17, 2010.

LAKEMOND, Nicolette; BERGGREN, Christian. Co-locating NPD? The need for combining project focus and organizational integration. **Technovation**, [s.l.], v. 26, n. 7, p.807-819, jul. 2006. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.04.004>

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W.. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.1-47, jun. 1967. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/2391211>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, Vergilio Antonio. **Conceitos de outsourcing aplicados à operação de escritório de gerenciamento de projetos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. <https://doi.org/10.11606/D.3.2007.tde-19072007-174624>

MARTINSUO, Miia; LEHTONEN, Päivi. Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 25, n. 1, p.56-65, jan. 2007. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.002>.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p.153-171, 2006.

MEDEIROS, Bruno Campelo; DANJOUR, Miler Franco; SOUSA NETO, Manoel Veras de. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP): Uma Análise Bibliométrica Comparativa de Artigos Nacionais e Internacionais. **Revista de Gestão e Projetos**, [s.l.], v. 07, n. 03, p.108-123, 1 dez. 2016. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v7i3.343>.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 41, n. , p.87-96, 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122007000700006>.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 53, n. 1, p.82-90, fev. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902013000100008>.

NAGANO, Marcelo Seido; STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; VICK, Thais Elaine. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. **Journal Of Engineering And Technology Management**, [s.l.], v. 33, p.63-92, jul. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.02.004>.

OVIEDO, Ana Beatriz Murillo. **Análise dos processos de integração interfuncional em organizações orientadas para o mercado: um estudo na Costa Rica e no Brasil**. 2016. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016.

PADOVANI, Marisa. **Impacto da gestão de portfólio de projetos no desempenho organizacional e de projetos**. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. <http://dx.doi.org/10.11606/t.3.2012.tde-19072013-150815>.

PAIVA, Ely Laureano. Manufacturing and marketing integration from a cumulative capabilities perspective. **International Journal Of Production Economics**, [s.l.], v. 126, n. 2, p.379-386, ago. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.04.031>.

PALÁCIOS, Sérgio Magalhães et al. Liderança em gestão de projetos: um estudo bibliométrico e bibliográfico para compreensão do campo de estudo.. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], v. 15, n. 36, p.29-48, 26 ago. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p29>.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 45, n. 1, p.36-49, mar. 2005. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902005000100005>.

PEDROZO, Osmar André Mezetti. **A gestão de portfólio de projetos no contexto da gestão da inovação**. 2017. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

PIMENTA, Márcio Lopes. **Caracterização da Dinâmica de Integração Interfuncional: UM ESTUDO MULTICASO EM MARKETING E LOGÍSTICA**. 2011. 232 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

PIMENTA, Marcio Lopes; SILVA, Andrea Lago da; TATE, Wendy L. Characteristics of cross-functional integration processes. **The International Journal Of Logistics Management**, [s.l.], v. 27, n. 2, p.570-594, 8 ago. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijlm-01-2014-0010>.

PIMENTA, Márcio Lopes; SILVA, Andrea Lago da; TATE, Wendy L. Developing and Managing Cross-Functional Teams: A Multi-Case Study of Brazilian Manufacturing Companies. **Journal Of Technology Management & Innovation**, [s.l.], v. 9, n. 2, p.1-16, jul. 2014. SciELO Comision Nacional de Investigacion Cientifica Y Tecnologica (CONICYT). <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-27242014000200001>.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 3, p.7-31, set. 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK – Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4. ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI Book Service Center, 2008.

REGO, Marcos Lopez; SILVA, Thais Rosa da. Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo Estadual. **Revista Economia & Gestão**, [s.l.], v. 11, n. 27, p.151-180, 16 dez. 2011. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. <http://dx.doi.org/10.5752/p.1984-6606.2011v11n27p153>.

SCAFUTTO, Stefenson Marcus Pinto. **O impacto da implantação de escritório de gerenciamento de projetos (EGP) nas organizações públicas: O CASO DA POLÍCIA FEDERAL**. 2013. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

SCOTTYOUNG, C; SAMSON, D. Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. **Journal Of Operations Management**, [s.l.], v. 26, n. 6, p.749-766, nov. 2008. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.006>.

SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de administração pública**, v. 35, n. 4, p. 19 a 43, 2001.

SENO, João Paulo. **Caracterização da integração entre as áreas funcionais na perspectiva de tríades: Estudos de caso em organizações industriais**. 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.

SILVA, Marcus Vinicius de Miranda da. **Os principais desafios para implantação e maturação de escritórios de projetos em organizações do governo brasileiro**. 2014. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SOARES, Ana Paula Fleury de Macedo. **Instrumentos Gerenciais Utilizados na Administração Pública Com Foco No Cidadão**. 2002. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

SODERLUND, Jonas. Managing complex development projects: arenas, knowledge processes and time. **R And D Management**, [s.l.], v. 32, n. 5, p.419-430, nov. 2002. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00273>.

SOMMER, Anita Friis; DUKOVSKA-POPOVSKA, Iskra; STEGER-JENSEN, Kenn. Barriers towards integrated product development — Challenges from a holistic project management perspective. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 32, n. 6, p.970-982, ago. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.013>.

STANGL, Andre Figueiredo. Estratégias para uma Cartografia de Controvérsias “Culturais”: o caso dos rolezinhos nos jornais e redes digitais. **Fronteiras - Estudos Midiáticos**, [s.l.], v. 18, n. 2, p.180-193, 14 abr. 2016. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. <http://dx.doi.org/10.4013/fem.2016.182.07>.

STIPP, Daniel Marasquini. **Equipes interfuncionais**: Um estudo de caso sobre a inovação no setor público. 2015. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015.

STIPP, Daniel Marasquini; PIMENTA, Márcio Lopes; JUGEND, Daniel. Innovation and cross-functional teams. **Team Performance Management: An International Journal**, [s.l.], v. 24, n. 1/2, p.84-105, 12 mar. 2018. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/tpm-12-2016-0056>.

SWINK, Morgan. Exploring new product innovation types and performance: the roles of project leadership, functional influences, and design integration. **International Journal Of Product Development**, [s.l.], v. 1, n. 3/4, p.241-260, 2005. Inderscience Publishers. <http://dx.doi.org/10.1504/ijpd.2005.005941>.

THAMHAIN, Hans J.. Leading Technology-Based Project Teams. **Engineering Management Journal**, [s.l.], v. 16, n. 2, p.35-43, jun. 2004a. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2004.11415247>.

THAMHAIN, Hans J. Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 22, n. 7, p.533-544, out. 2004b. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.005>.

THAMHAIN, Hans J.. Team Leadership Effectiveness in Technology-Based Project Environments. **Project Management Journal**, [s.l.], v. 35, n. 4, p.35-46, dez. 2004c. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/875697280403500405>.

THIEME, R. Jeffrey; SONG, X. Michael; SHIN, Geon-cheol. Project Management Characteristics and New Product Survival. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 20, n. 2, p.104-119, mar. 2003. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-5885.2002004>.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Editora Atlas, 1987

UNGER, Barbara Natalie; GEMÜNDEN, Hans Georg; AUBRY, Monique. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 30, n. 5, p.608-620, jul. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>.

VENTURINI, Tommaso. Diving in magma: how to explore controversies with actor-network theory. **Public Understanding Of Science**, [s.l.], v. 19, n. 3, p.258-273, 29 maio 2009. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0963662509102694>.

VENTURINI, Tommaso. Building on faults: How to represent controversies with digital methods. **Public Understanding Of Science**, [s.l.], v. 21, n. 7, p.796-812, 5 dez. 2010. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0963662510387558>.

APÊNDICE 1 - Roteiro para entrevista.

DATA:		HORA DE INÍCIO		HORA DE TÉRMINO	
NOME:					
E-MAIL:					
CARGO:				Tempo de serviço	

1. FERRAMENTAS DE GESTÃO ORIUNDAS DO AMBIENTE PRIVADO E COMO É SUA ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE PÚBLICO

Os Escritórios de Gestão de Projetos, a elaboração de planejamento estratégico, avaliação, metas e indicadores de desempenho são ferramentas típicas de organizações privadas. A organização que você trabalha, apesar de ser uma organização pública, adota este tipo de ferramenta de gestão. Diante desse fato:

- a) Como você avalia este tipo de adaptação?
- b) Na sua visão, quais são as dificuldades de adaptar estas ferramentas para o ambiente público?
- c) Na sua visão, após a inserção destas ferramentas na gestão da organização, houve ganhos de eficiência.

2. O FUNCIONAMENTO, A ESTRUTURA E AS METAS DO PMO

A diretoria que você trabalha adota um Escritório de Gestão de Projetos como o elemento agregador para a gestão de projetos de investimentos. Diante deste fato:

- a) Como você avalia a gestão da organização após a Implantação do EGPP? Qual o apoio/consultoria que você recebe do EGPP?
- b) A implantação das técnicas gerenciamento de Projetos trouxe mais benefícios ou mais burocracia para a organização? Comente.
- c) Você considera o EGPP um elemento de integração interfuncional entre os diversos departamentos da organização?
- d) Cite oportunidades, dificuldades e desafios que você vivencia dentro da organização ao tratar da matéria gerenciamento de projetos?

3. FATORES DE INTEGRAÇÃO INTERFUNCIONAL

Os fatores de integração são as ferramentas gerenciais ou a colaboração interpessoal que estimula a integração. O gestor deve ter consciência de existência desses fatores, do seu impacto e deve gerenciá-lo de forma a conseguir integrar as funções.

- a) Mostra o formulário do Anexo 2 e solicitar que o participante avalie as situações mais frequentes e em que intensidade elas ocorrem no processo de gestão de investimentos e na relação com o EGPP.
- b) Se o participante marcar um dos 03 níveis mais próximos do “ocorre raramente” questionar se a existência deste fator melhora de alguma forma a gestão organizacional.
- c) Se o participante marcar um dos 02 níveis mais próximos do “ocorre frequentemente” solicitar que ele cite um exemplo prático ou experiência vivida.
- d) Sempre que possível buscar que o entrevistado detalhe o impacto prático dos fatores de integração interfuncional, no dia a dia do trabalho.
- e) Após o término das afirmações solicite que o entrevistado exponha algum outro aspecto que ele acredita ser importante e que não foi abordado na entrevista ou alguma outra contribuição que ele deseje expor.

APÊNDICE 2 – Fatores de Integração Interfuncional

Fatores	Ocorre raramente				Ocorre frequentemente
1. O planejamento das atividades dos projetos é realizado em conjunto por integrantes das diversas funções interessadas, assim, problemas interfuncionais são evitados.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Existe mecanismo para que uma função conheça as particularidades e a importância da outra. As pessoas tem a noção de interdependência interfuncional entre as funções na gestão dos projetos de investimento?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Os funcionários se conhecem há muito tempo e isso ajuda a compreender as atitudes e valores de cada um.	☐	☐	☐	☐	☐
5. São realizadas reuniões periódicas para avaliação do andamento dos projetos. Há presença de pessoas com poder de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
6. As pessoas têm disposição para compartilhar informações funcionais. Existem mecanismos para viabilizar o compartilhamento de recursos e ideias para a melhoria dos processos.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Existem sistemas de recompensas que evidencia as contribuições que uma função traz à outra. Esses sistemas de recompensa/desempenho gera conflito entre as áreas.	☐	☐	☐	☐	☐
7. A alta administração apoia o processo integrativo. Os gestores definem regras adequadas ao mútuo apoio entre as funções e delegam de autoridade suficiente..	☐	☐	☐	☐	☐
8. Os gerentes reconhecem a importância da disposição voluntária das pessoas em trabalhar de forma integrada, entendem que isso ajuda a integrar as funções da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Os objetivos das funções são muito bem alinhados aos objetivos da organização como um todo, a ponto de eliminar conflitos de interesses.	☐	☐	☐	☐	☐

Fatores	Ocorre raramente				Ocorre frequentemente
10. A integração entre as funções é alcançada, formalmente, com base na hierarquia (EGPP superior às áreas técnicas, ou vice versa). Regras e procedimentos formais facilitam processos de integração.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Periodicamente são realizados treinamentos de pessoas, destas funções para trabalharem em conjunto, com diferentes linguagens e pontos de vista adotados dentro da organização. Tal estratégia reduz diferenças de linguagem e cultura.	☐	☐	☐	☐	☐
12. A comunicação entre equipes funcionais é facilitada por meio de equipamentos, infra-estrutura de TI, email, telefone e documentos.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Existe um grupo específico ou diversas equipes temporárias (força tarefa) que promovem a integração interfuncional entre as funções envolvidas.	☐	☐	☐	☐	☐
14. As equipes trabalham em conjunto para resolver problemas e conflitos de interesse individual e/ou conjunto. Há negociação entre as funções para solução de problemas	☐	☐	☐	☐	☐
15. A proximidade física das equipes destes departamentos estimula a comunicação informal	☐	☐	☐	☐	☐
16. Alguns membros da equipe de uma função são transferidos para outra e vice-versa (job-rotation). Isso ocorre, permanentemente ou temporariamente, na intenção de aprimorar o conhecimento que uma função tem da outra.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Existe um clima de cooperação no ambiente organizacional e isso facilita a resolução de conflitos (Espírito de grupo). Atmosfera de cooperação que facilita a resolução dos conflitos	☐	☐	☐	☐	☐
18. As funções possuem objetivos comuns ou não conflitantes entre elas	☐	☐	☐	☐	☐
19. Os gerentes reconhecem a importância da disposição voluntária das pessoas em trabalhar de forma integrada, entendem que isso ajuda a integrar as funções da organização.	☐	☐	☐	☐	☐

Fatores	Ocorre raramente				Ocorre frequentemente
20. As equipes reconhecem o quanto uma função depende da outra para concluir suas atividades, e por isso respeitam, mutuamente, seus limites e condições operacionais.	☐	☐	☐	☐	☐