

Escritório de projetos em organização sem fins lucrativos: estudo de caso

Adonai José Lacruz

O presente estudo objetiva analisar os resultados da implantação de um Escritório de Projetos (Project Management Office) no Instituto Terra – organização sem fins lucrativos. O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento da investigação foi o estudo de caso. Os resultados obtidos conduzem a conclusão que a implantação do Escritório de Projetos na instituição sem fins lucrativos em análise contribuiu de maneira significativa no gerenciamento dos seus projetos.

Palavras-chave: Escritório de Projetos; Gestão de Projetos; Organização sem fins lucrativos.

1. Introdução

Nas muitas estruturas de gerenciamento de projetos utilizadas, tem-se observado com sucesso a implantação de Escritório de Projetos (*Project Management Office* – PMO) (DINSMORE, 2000; LEVINE, 2000; KATE, 2001 e CRAWFORD, 2002). Tanto em empresas privadas (como amostra, na VALE) quanto públicas (tais como na PETROBRAS¹) e governos (como no Governo do Estado de Minas Gerais).

Neste estudo será apresentada a análise da implantação de um PMO em uma organização sem fins lucrativos, o Instituto Terra, no sentido de verificar suas contribuições para o gerenciamento de projetos dessa organização.

A pesquisa foi desenvolvida através do método de pesquisa estudo de caso (YIN, 2001), para tornar possível a identificação das contribuições do PMO no gerenciamento de projetos da instituição sem fins lucrativos. Essa predileção apoiou-se na consistência notada entre a maneira como a pesquisa evoluiria e os principais aspectos do método estudo de caso (Yin, 2001): fenômeno examinado em seu contexto, dados coletados por múltiplas fontes, um ou poucos elementos sendo examinados, sem utilização de controles ou manipulação, foco em evento contemporâneo, e resultados dependerem fortemente da capacidade de integração do pesquisador.

As fontes de evidência utilizadas, a fim de obter várias medidas do mesmo fenômeno, criando condições para triangulação dos dados durante a fase de análise dos resultados, foram:

- *reports performance* dos projetos;
- demonstrativos financeiros de 2009 e;
- auscultação dos agentes internos à instituição sem fins lucrativos envolvidos com o PMO.

Inicialmente, faz-se um breve levantamento teórico sobre PMO, em seguida a descrição sucinta da organização sem fins lucrativos objeto de estudo e do processo de implantação do PMO em sua estrutura orgânica. Por fim, apresentam-se os resultados e conclusões deste estudo.

2. Escritório de projetos

O conceito de PMO surgiu no final da década de 1950 (KERZNER, 2002). Entretanto, foi no final dos anos 1990 que se consolidou o formato atual dos PMO (MANSUR, 2009).

Segundo a 4ª edição do Guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (*Project Management Body of Knowledge Guide - PMBoK*), PMO “[...] é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.” (PMI, 2008, p.9).

Heldman (2009) complementa afirmando que o PMO é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos e programas de toda a organização, operando continuamente e promovendo suporte as funções de gestão de projetos na forma de treinamentos, softwares e políticas padronizadas (ativos de processos operacionais).

Numa perspectiva orientada para o resultado, Dinsmore (2003, p.7) descreve o PMO “[...] com o objetivo básico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível”.

Valeriano (2001) esclarece que a abrangência do PMO varia de acordo com seu nível de maturidade e necessidades da organização em que se insere. E que à medida que o PMO evolui, acumula experiência e seus benefícios se tornam mais importantes.

As funções do PMO variam de acordo com a necessidade da organização que o implantou. Segundo a 4ª edição do *PMBoK* (PMI, 2008) a principal função do PMO é dar suporte aos gerentes de projetos de diversas maneiras, com destaque, mas não se limitando:

- a. ao gerenciamento de recursos compartilhados entre os projetos administrados pelo PMO;
- b. ao desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e gerenciamento de projetos;
- c. a fazer *coaching* com gerentes de projetos;
- d. à auditoria de projetos (conformidade com políticas e processos operacionais);
- e. ao desenvolvimento de ativos de processos operacionais e;
- f. à coordenação da comunicação entre projetos.

Na mesma direção, segundo Quelhas & Barcaui (2004), as funções normalmente desempenhadas pelo PMO são: suporte ao projeto, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos.

De acordo com o “Estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos”, desenvolvido pelos *chapters* brasileiros do *Project Management Institute* (PMI) em 2009, para 95% dos respondentes uma das funções do PMO da respectiva organização é a “definição e suporte à metodologia de gerenciamento de projetos” e para 87% a “definição e suporte à ferramenta de gerenciamento de projetos” (PMI – *chapters* brasileiros, 2009, p.65).

Na FIGURA 1 mostra-se o percentual de organizações que citou cada item do estudo.



FIGURA 1 Funções desempenhadas pelo PMO

Fonte: PMI – *chapters* brasileiros (2009, p.65)

Vê-se que os itens mais citados (superiores ao percentil 75) estão diretamente atrelados à metodologia e às técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, e que estão em consonâncias com os itens “b”, “c” e “e” apontados na 4ª edição do *PMBOK*, aos quais se fez referência.

Não foi destacado o importante papel desempenhado pelo PMO de gerenciamento compartilhado de recursos (aquisições) dos projetos sob sua administração – que pode gerar importantes economias de escala à organização, além de aumentar a velocidade com que constrói uma sólida curva de aprendizagem².

Nessa direção, Kerzner (2003) explica que os projetos reúnem e vendem conhecimento, sendo o PMO um catalisador dos conhecimentos adquiridos ao longo dos projetos.

Dos respondentes do estudo realizado pelos *chapters* brasileiros do PMI, 62% confirmaram a existência de ao menos um PMO em suas organizações (PMI – *chapters* brasileiros, 2009, p.59). Desse total, 43% foram implantados há menos de 2 anos e apenas ¼ há mais de 4 anos (PMI – *chapters* brasileiros, 2009, p.63), insinuando que a maioria dos PMO ainda não atingiu a maturidade. O que é confirmado na própria pesquisa, como se vê na FIGURA 2, em que somente 14% são classificados no nível máximo de maturidade (nível 4).

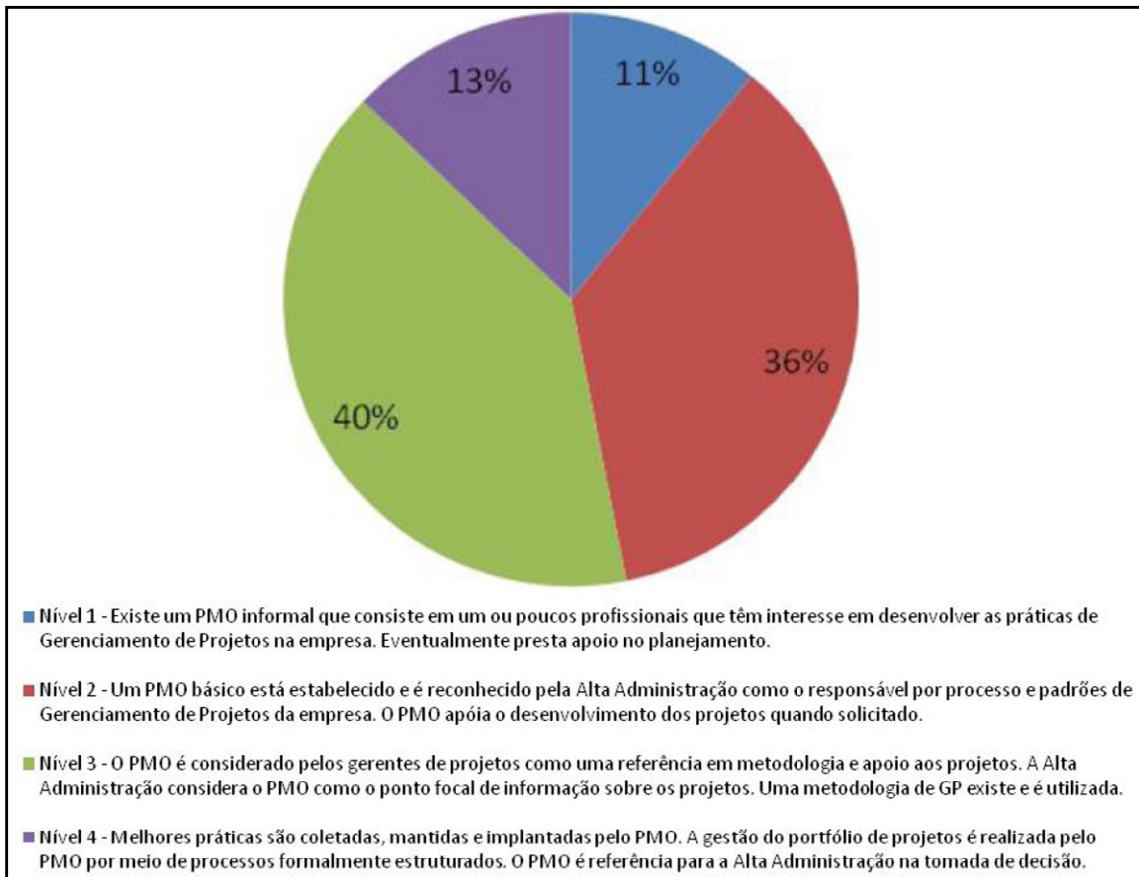


FIGURA 2 Nível de maturidade dos PMO implementados

Fonte: PMI – *chapters* brasileiros (2009, p.66)

Quanto a sua posição no desenho organizacional, depende das funções que irá desempenhar; ou seja, das necessidades da organização a qual dá suporte, tal qual a função que irá desempenhar (PMI, 2008). De acordo com Mansur (2009), os quatro principais modelos do mercado de PMO são: escritório corporativo (posicionado na alta administração), divisional (posicionado dentro de uma divisão de diretoria), setorial (posicionado dentro de uma gerência) e departamental (posicionado dentro de um departamento).

Na pesquisa realizada pelos *chapters* brasileiros do PMI o PMO se reporta à presidência ou vice-presidência (40%) e à diretoria ou diretoria colegiada (44%). Destaca-se que em 90% dos casos não são subordinados aos gerentes (PMI – *chapters* brasileiros, 2009, p.61). Assumem, normalmente, portanto, função de *staff* ou de linha, de acordo com o *design* organizacional da instituição, com autoridade sobre o nível tático (gerentes).

3. Caracterização da organização sem fins lucrativos

O Instituto Terra é uma associação civil sem fins lucrativos, fundada em 1998, localizada na Fazenda Bulcão, no município de Aimorés, no estado de Minas Gerais.

É constituído por uma área total de 709,84 hectares, sendo 608,69 hectares reconhecidos como Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Fazenda Bulcão desde a sua fundação. Trata-se da primeira RPPN constituída em uma área degradada de Mata Atlântica.

Obteve o título de Posto Avançado da Reserva da Biosfera da Mata Atlântica (2008), sendo o primeiro de Minas Gerais. Também acumula os títulos de utilidade pública municipal (1999) e estadual (2005).

3.1 Modelo de gestão

Missão

Estimular o desenvolvimento sustentável, através da recuperação, da conservação e do uso correto dos recursos naturais.

Visão

Tornar-se *benchmark* nacional em restauração ecossistêmica de áreas degradadas de Mata Atlântica no Vale do rio Doce, educação ambiental de crianças e jovens, produção de mudas de espécies nativas de Mata Atlântica e gestão de ONG.

Campos de atuação

Seu campo geográfico de atuação é restrito ao Vale do rio Doce, que se estende entre os Estados de Minas Gerais e Espírito Santo, banhando 230 municípios – sendo 28 no Espírito Santo e 202 em Minas Gerais. Possui uma área de 82.646 km² (equivalente à superfície de Portugal). Suas áreas de atuação (*core social business*) são:

- restauração ecossistêmica;
- produção de mudas de Mata Atlântica;
- extensão ambiental;
- educação ambiental e;
- pesquisa científica aplicada.

Desenho organizacional

Na FIGURA 3 abaixo se apresenta o organograma funcional do Instituto Terra até o nível tático.

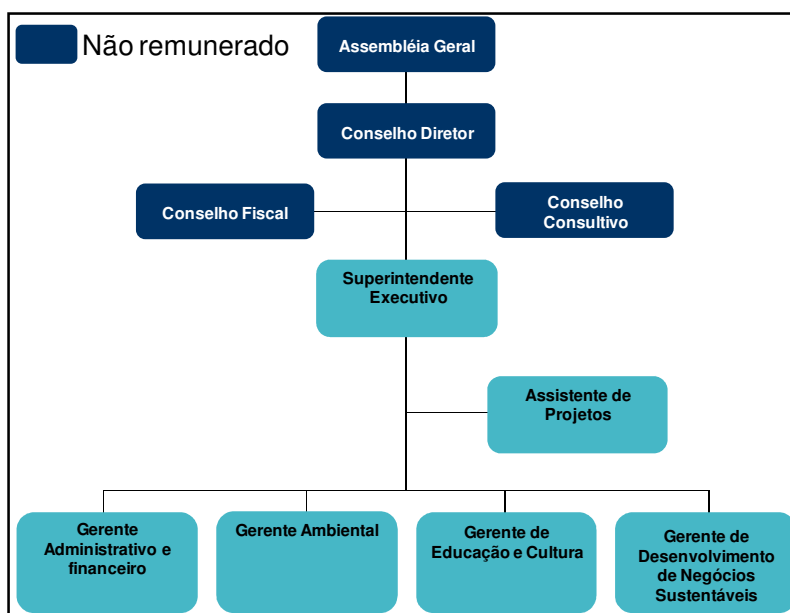


FIGURA 3 Organograma funcional do Instituto Terra

O Instituto contava em 30 de junho de 2010 com 101 colaboradores internos. Esse número varia de acordo com as especificações dos projetos em andamento, marcadamente os relacionados à restauração ecossistêmica, produção de mudas e extensão ambiental.

Objetivos

Seus objetivos são divididos conforme sua temporalidade, assumindo duas perspectivas:

- permanentes (propósitos a serem perseguidos contínua e ininterruptamente na busca das realizações) e;
- situacionais (propósitos impostos por mudanças na ambiência, resultantes de novas conjunturas de fatores internos ou externos).

A ferramenta utilizada para o estabelecimento e monitoramento dos objetivos é o *Balanced Scorecard*³. Abaixo é apresentado o Mapa Estratégico do Instituto Terra (FIGURA 4).

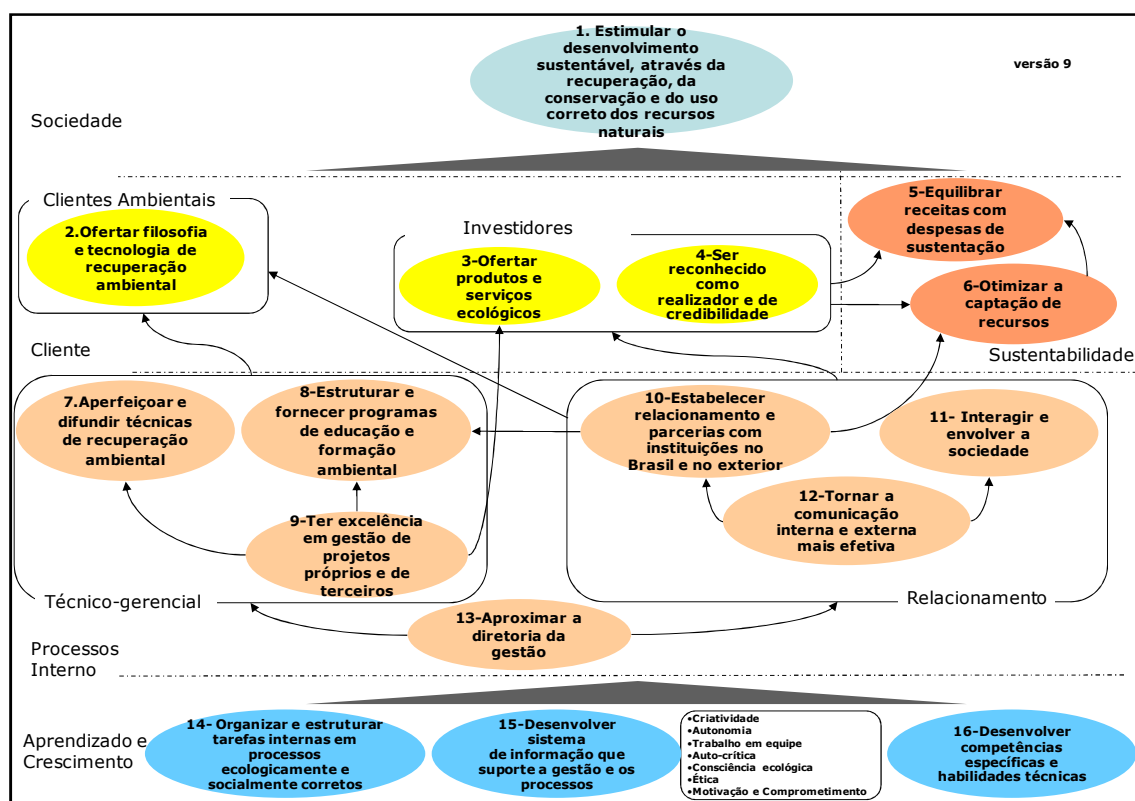


FIGURA 4 Mapa Estratégico do Instituto Terra

Distribuído em 5 perspectivas de ação, foram estabelecidos 16 objetivos estratégicos (células do mapa) – por vezes interligados, enaltecendo a noção de integração presente na gestão do Instituto Terra – que foram associados a 29 indicadores de performance.

Sistema de gestão

Por meio da FIGURA 5 abaixo, traduz-se seu sistema de gestão:

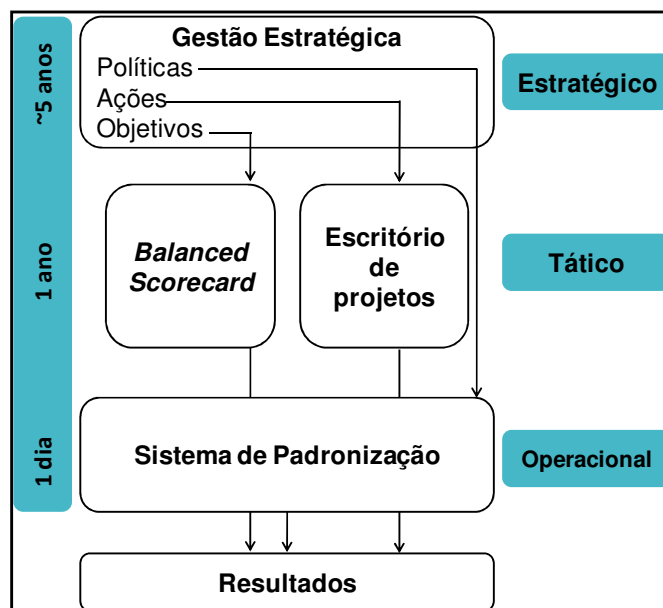


FIGURA 5 Sistema de gestão do Instituto Terra

Fonte: A partir de Falconi (2009, p.30)

O Instituto Terra tem seu sistema de gestão orientado para resultados. Protocolos operacionais (sistema de padronização) norteiam suas políticas. O *Balanced Scorecard* é a ferramenta utilizada para o estabelecimento e monitoramento dos seus objetivos estratégicos, e o Escritório de Projetos, implantado em 2009, dá suporte as suas ações (iniciação, planejamento, execução, monitoramento/control e encerramento de projetos).

Para a consecução da sua missão institucional, o Instituto Terra conta com parcerias com empresas, institutos empresariais, ONG e governos, tanto nacionais quanto estrangeiros. As parcerias se estabelecem marcadamente através de convênios de cooperação técnica-financeira.

Abaixo se fazem alguns destaques dos resultados alcançados:

- **Projetos de restauração ecossistêmica que totalizam mais de 40 milhões de m² em processo de recuperação:** equivalente a quase 10 mil campos de futebol.
- **Mais de 2,5 milhões de mudas produzidas, de 293 espécies:** seria aproximadamente uma árvore para cada habitante de uma grande cidade como Fortaleza, Brasília, Belo Horizonte ou Guarulhos.
- **Mais de 500 projetos educacionais para um público superior a 43 mil pessoas, de mais de 170 municípios (MG, ES e RJ):** é toda população de uma cidade do interior como Canela (Rio Grande do Sul), Rio das Ostras (Rio de Janeiro) ou Itabaianinha (Sergipe).

4. Implantação do escritório de projetos na organização sem fins lucrativos

A implantação do PMO no Instituto Terra teve início em maio de 2009, quando o instituto passou por um processo de reengenharia e revisão do seu *core social business*, tendo seu Superintendente Executivo (autor deste estudo) como principal *sponsor*.

O que motivou a implantação do PMO foi o aumento do número de projetos em execução de forma concomitante. Isso tornou urgente a sistematização do processo de gestão de projetos.

O Instituto Terra conta com um PMO composto por apenas um colaborador em tempo integral (assistente de projetos). Como se vê no organograma funcional (FIGURA 3), a linha de reporte do PMO é ligada ao Superintendente Executivo, como um *staff*, e com autoridade sobre os gerentes (que são os gerentes de projetos ligados às suas áreas). Isso maximiza as chances de que cumpra suas atribuições, quais sejam:

- desenvolvimento, implantação e suporte a metodologia e à ferramenta de gerenciamento de projetos;
- controle de projetos e definição e acompanhamento dos *key performance indicators*;
- compartilhamento de *reports performance*;
- elaboração de projetos;
- gerenciamento compartilhado de recursos (aquisições);
- auditoria de projetos e;
- gestão de portfólio.

O principal desafio enfrentado durante a implantação esteve relacionado à ausência de um “processo de gerenciamento” formal na instituição e pela falta de conhecimento técnico de gestão de projetos por parte significativa dos colaboradores internos. Essa barreira foi superada por meio da capacitação da equipe envolvida e na adoção de um modelo participativo de gestão.

O PMO utiliza um software, desenvolvido especificamente para a instituição, o *Project Manager non-profit* (LACRUZ & FERREIRA, 2009), para gerenciamento de todos os projetos, desde a etapa de elaboração de projetos ao parceiro em potencial até o encerramento formal do projeto.

O software foi desenvolvido em Delphi e está estruturado segundo as áreas de conhecimento mapeadas no PMBoK. Nesse sentido, o *menu* de comandos do *software* é formado pelas áreas de conhecimento ali expostas (integração, tempo, escopo, custo, comunicação, pessoas, aquisição, risco e qualidade – os dois últimos ainda não foram desenvolvidos), conforme FIGURA 6.

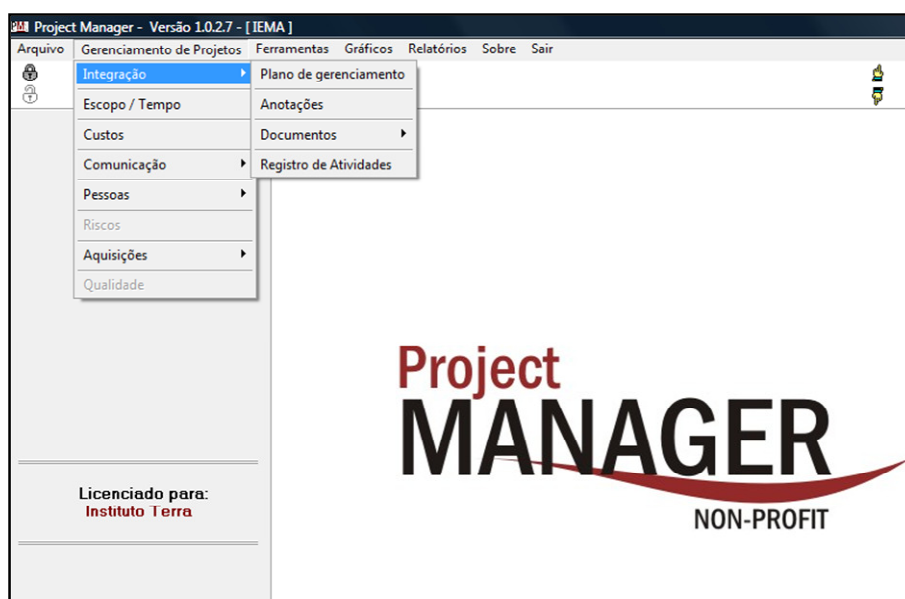


FIGURA 6 Frame do *Project Manager non-profit*
Fonte: Lacruz & Ferreira (2009)

O software permite o trabalho colaborativo dos diversos membros da equipe do instituto envolvidos com os projetos (PMO, gerentes de projetos, setor de compras, departamento pessoal, tesouraria, controladoria, contabilidade, superintendente executivo etc.) por meio do compartilhamento de registro dos dados e progresso dos projetos, documentos e anotações, através de gráficos e *reports performance* (FIGURA 6).

A metodologia foi desenvolvida segundo os grupos de processos também mapeados no PMBoK (iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento), como se mostra a seguir (FIGURA 7):

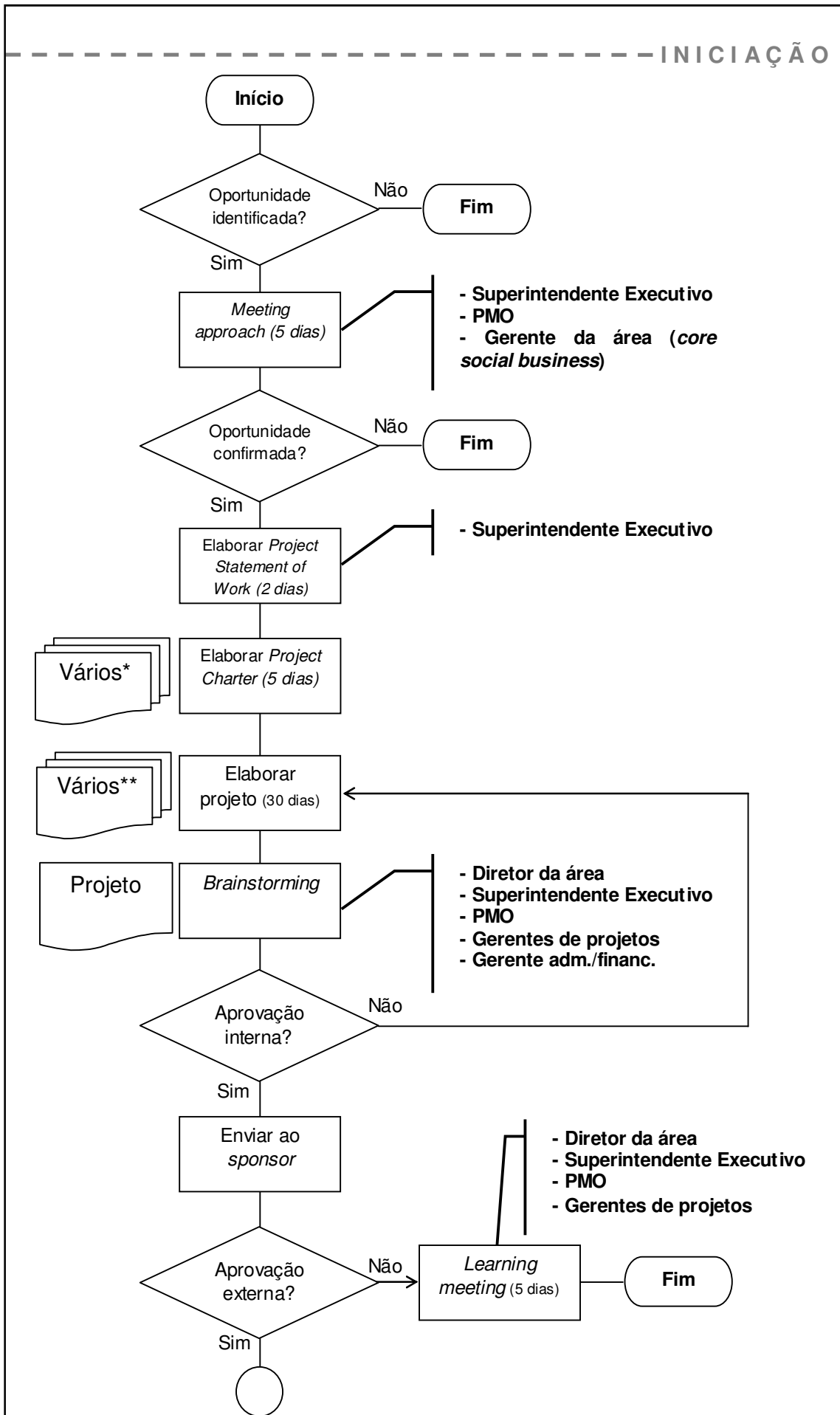


FIGURA 7 Processos da metodologia de gerenciamento de projetos do Instituto Terra

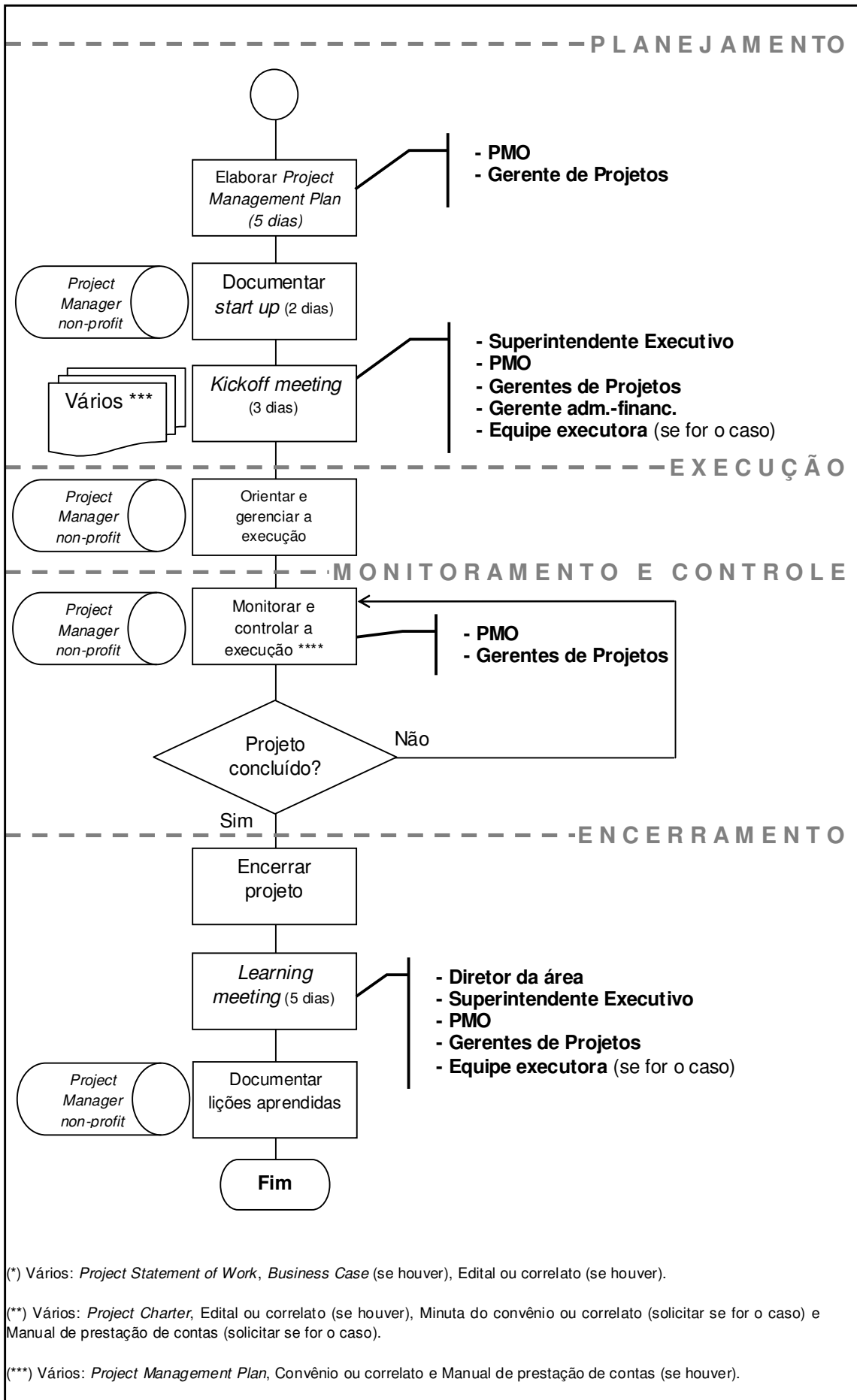


FIGURA 7 Processos da metodologia de gerenciamento de projetos do Instituto Terra (continuação)

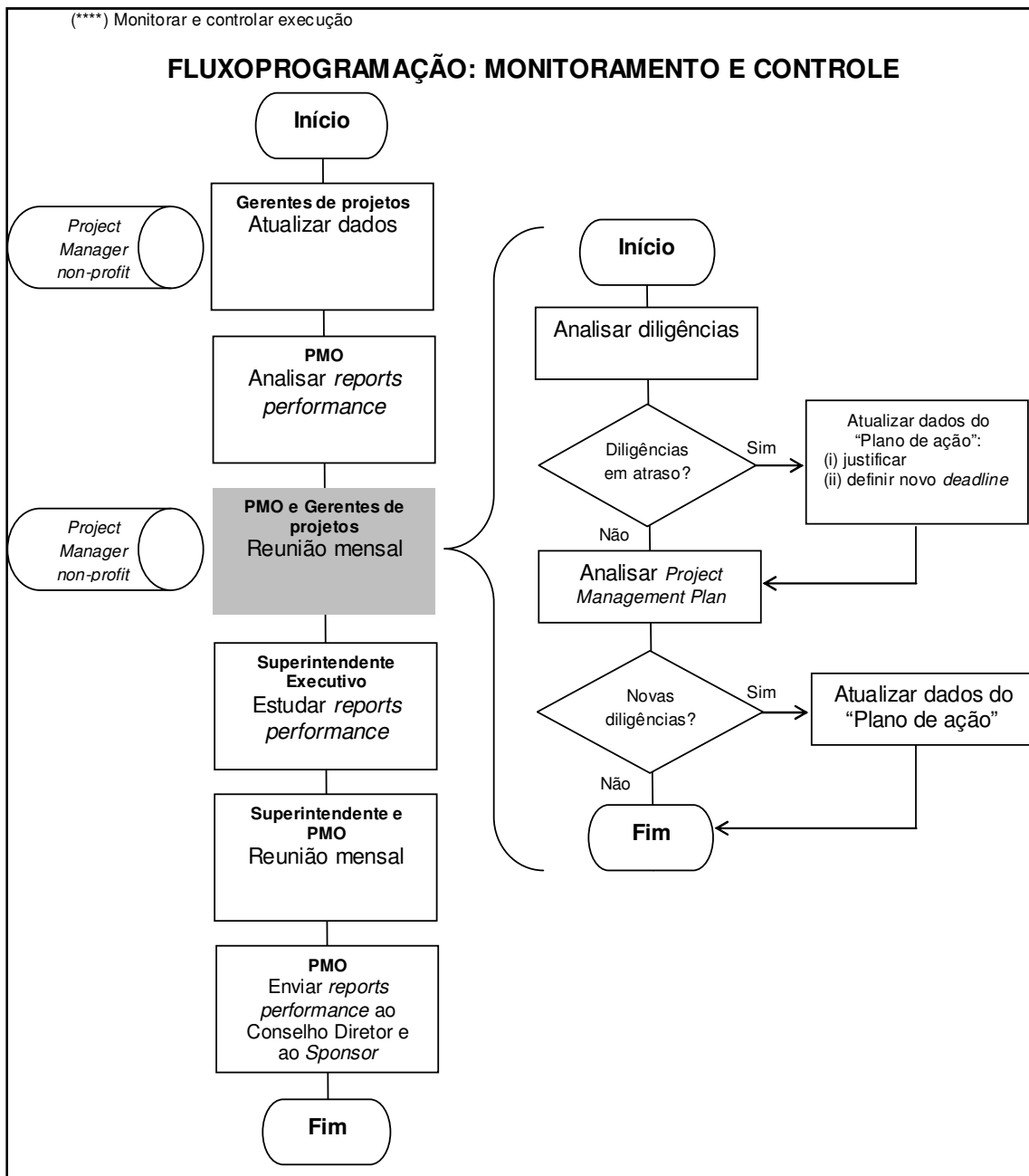


FIGURA 7 Processos da metodologia de gerenciamento de projetos do Instituto Terra (continuação)

Inicialmente, através de reunião entre o Superintendente Executivo, PMO e Gerente da área, é verificado o alinhamento da oportunidade identificada (normalmente por meio de editais ou chamadas públicas) com o *core social business* e campo geográfico de atuação do Instituto Terra. Caso haja alinhamento e a oportunidade seja confirmada, o Superintendente Executivo elabora e envia o *Project Statement of Work* ao PMO, que elaborará por sua vez o *Project Charter* (formalizando o início do projeto) e o Projeto segundo o modelo da instituição concedente (*sponsor*).

Caso o Projeto seja aprovado pelo *sponsor*, é elaborado o *Project Management Plan* pelo Gerente do Projeto, apoiado pelo PMO, e é feita a documentação do *start up* no *Project Manager non-profit*. Em seguida, realiza-se um *kick-off meeting* com todos os envolvidos no processo – a fim de notificá-los formalmente que o projeto começou, e para certificar-se que têm um entendimento comum sobre o projeto e sobre suas funções e responsabilidades –, e dá-se início a sua execução.

Mensalmente o PMO se reúne com os Gerentes de Projetos a fim de proceder o acompanhamento do projeto, de maneira a garantir sua boa execução. Em seguida discute o resultado da reunião com o Superintendente Executivo e encaminha os relatórios ao Conselho Diretor e ao *sponsor*.

Por fim, com base no plano de ação estabelecido nas reuniões de acompanhamento, os Gerentes de Projetos dão continuidade à execução dos projetos em andamento.

Após o encerramento de cada projeto é feito um *learning meeting* e se faz a documentação das lições aprendidas no *Project Manager non-profit*, a fim de construir uma sólida curva de aprendizagem em gerenciamento de projetos – por meio de *business cases*.

5. Apresentação e Análise dos resultados

5.1 Critério de seleção e caracterização dos projetos

Para proceder a análise dos resultados da implantação do PMO no Instituto Terra, foram examinados apenas os projetos iniciados antes da implantação do PMO (maio de 2009) e não encerrados até abril de 2010, a fim de garantir maior semelhança entre os projetos. Ao total, foram 18 projetos. Apresenta-se abaixo um pequeno resumo (FIGURAS 8 e 9).

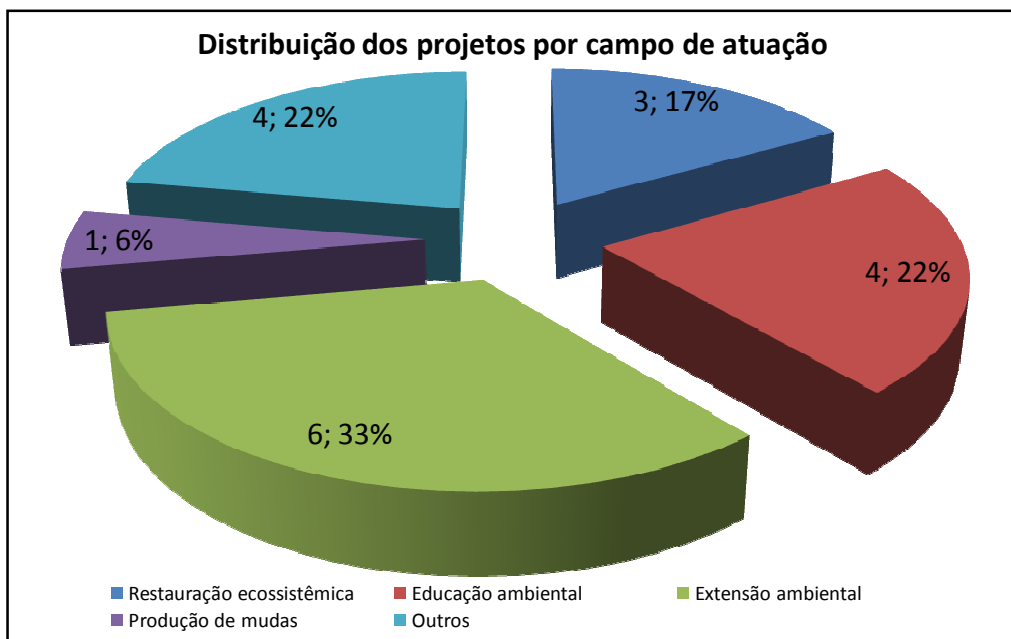


FIGURA 8 Distribuição dos projetos do Instituto Terra por campo de atuação

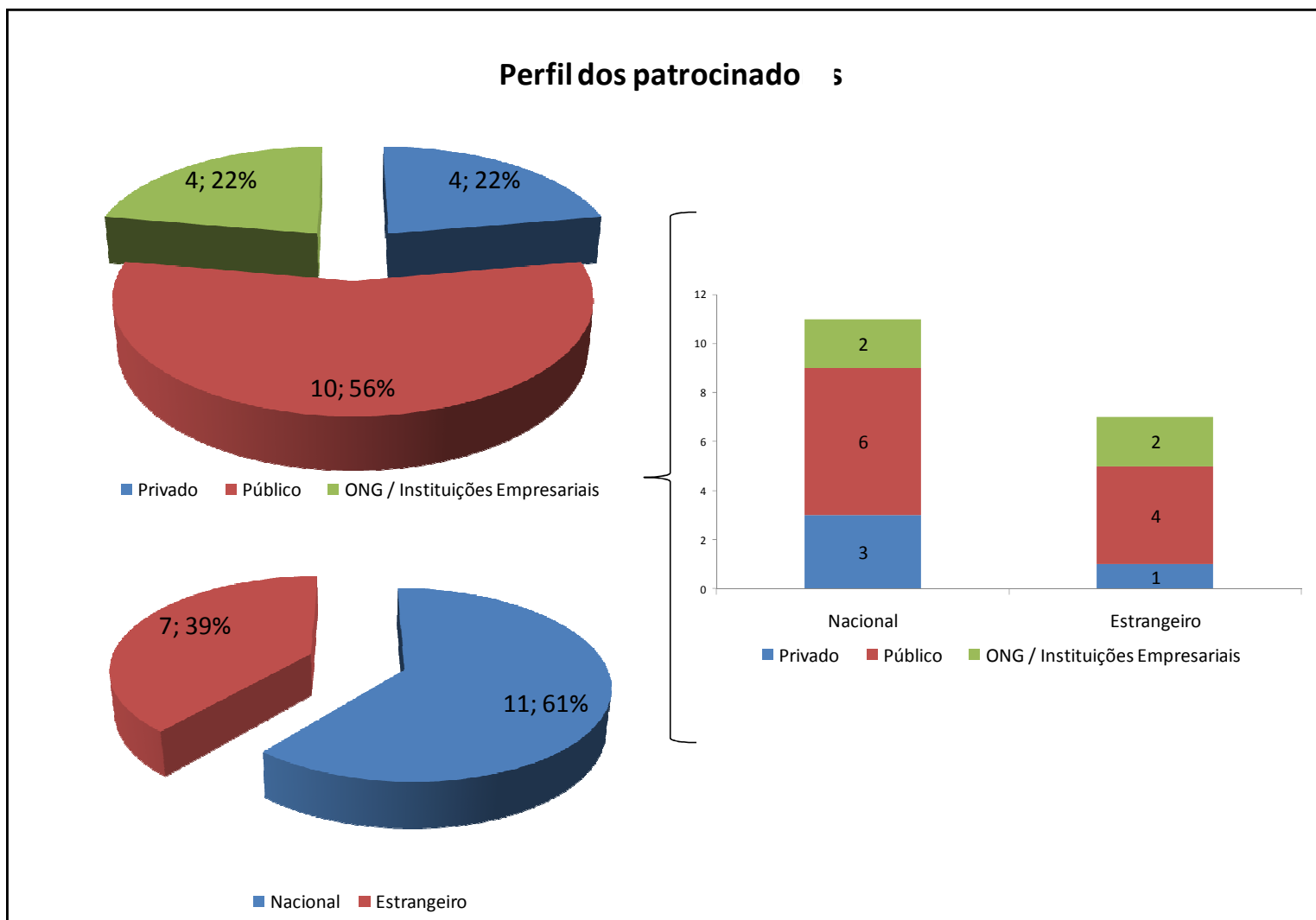


FIGURA 9 Perfil dos patrocinadores do Instituto Terra

5.2 Impactos da implantação do PMO

Como indicadores de performance foram analisados o percentual de inconformidade do cronograma, do orçamento, do escopo – três elementos da hexa restrição de projetos conforme PMI (2008, p.5) – e das diligências (ações corretivas) dos projetos (QUADRO 1).

QUADRO 1 Indicadores de performance

Indicador	Percentual de inconformidade	
	Definição	Forma de apuração
Cronograma	Atividades previstas atrasadas	Média da razão do número de atividades previstas atrasadas pelo número de atividades previstas dos projetos
Orçamento	Vlr Realizado > Vlr Previsto	Média da razão do número de projetos com Vlr Realizado > Vlr Previsto pelo número de projetos
Escopo	Alteração no escopo previsto	1º - Média da razão do número de projetos com escopo alterado pelo número de projetos em maio/09 2º - Média da razão do número de projetos com escopo alterado pelo número de projetos em abril/10, exclusive os projetos com escopo alterado identificados em maio/09 (senão outro elemento do escopo)
Diligências	Atividades previstas atrasadas	Média da razão do número de atividades previstas atrasadas pelo número de atividades previstas dos projetos

Na FIGURA 10 abaixo se mostra a comparação entre os resultados dos indicadores de performance de maio de 2009 e abril de 2010.

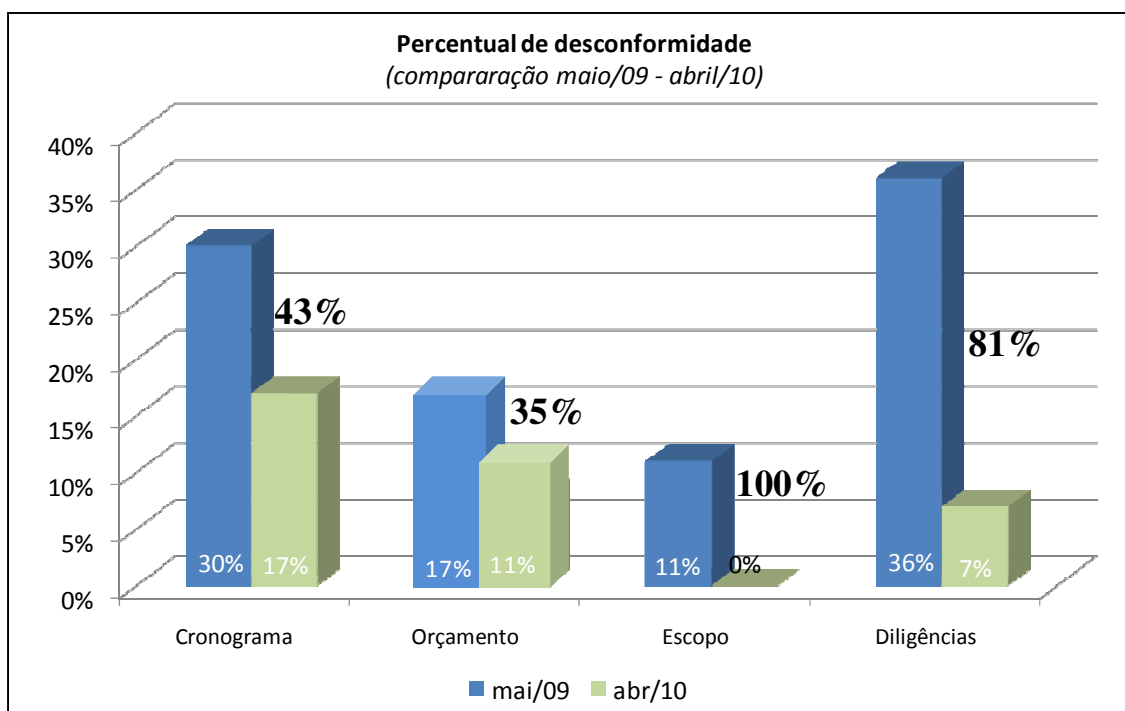


FIGURA 10 Efeito alavancagem da implantação do Escritório de Projetos no Instituto Terra

Percebem-se benefícios significativos no gerenciamento de projetos. Em apenas um ano de implantação do PMO, obteve-se um efeito alavancagem igual ou superior a 35% em

todos os critérios analisados, tendo maior impacto no escopo, em que novas inconformidades não foram observadas após implantação do PMO.

Além disso, foi possível apurar os impactos da implantação do PMO no Instituto Terra de outra forma. Foi realizada uma reunião na sala “Papagaio do peito roxo” do Instituto Terra, em maio de 2010, com duração de 2h30, conduzida pelo Superintendente Executivo (autor deste estudo), em que se procurou levantar a opinião dos gerentes de projetos, gerentes e assistentes acerca dos impactos do PMO na gerência de projetos, por meio de *brainstorming*. As informações levantadas foram discutidas entre os partícipes e agrupadas de maneira a aproximá-las ao máximo da percepção do grupo.

* Benefícios da implantação do PMO no Instituto Terra

- profissionalismo na gestão de projetos;
- melhoria na quantidade e na qualidade das informações relacionadas aos projetos, principalmente em relação aos *deliverables*;
- aumento da integração entre as áreas envolvidas (gestão, compras, tesouraria etc.);
- maior clareza sobre os papéis desenvolvidos por cada um na execução do projeto;
- aumento da auto-cobrança sobre cumprimento de metas e;
- redução da alocação de tempo destinada a correções.

Não foram identificados pontos de estrangulamento associados ao PMO. Por outro lado, pelo executivo máximo da instituição (Superintendente Executivo) ter sido o *sponsor* do PMO e o facilitador do *brainstorming*, é possível ter havido distorções entre o que os participantes sentiram e o que disseram a respeito.

Percebe-se que os benefícios identificados pelo grupo estão em consonância com os resultados do “Estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos” (PMI – *chapters* brasileiros, 2009), quanto aos benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos. Na FIGURA 11 mostra-se o percentual de organizações que citou cada item do estudo.



FIGURA 11 Benefícios obtidos com o gerenciamento de projetos

Fonte: PMI – *chapters* brasileiros (2009, p.74)

Ademais, associa-se a implantação do PMO à alavancagem positiva de 199% ocorrida no EBITDA de 2009 frente a 2008 (TABELA 1).

TABELA 1 EBITDA – Instituto Terra

Ano	Resultado do exercício	Receitas (Despesas) Financeiras Líquidas	Depreciação	EBITDA	AH
2008	(373)	(1)	(189)	(183)	-
2009	(26)	(16)	(191)	181	199%

Calculou-se, pelos dados do Demonstrativo de Superávit/Déficit do Exercício findos em 2009 do Instituto Terra (auditados por uma empresa independente), o EBITDA (acrônimo do inglês *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) – que tem sido utilizado por diversas organizações como indicador de fluxo de caixa operacional.

Há duas limitações normalmente associadas ao EBITDA:

- possibilidade de dar uma falsa perspectiva de liquidez da organização, já que na “purificação” do EBITDA são retirados os juros de empréstimos que podem ser contratados para alavancar suas operações. Essa limitação não se aplica ao Instituto Terra, já que não contrai empréstimos;
- ignorar a necessidade de reinvestimento requerido (pela depreciação), o que é especialmente crítico em organizações que apresentam ativos operacionais de vida curta, o que não é o caso do Instituto Terra.

A alavancagem obtida decorre de diversas ações associadas, dentre elas a implantação do PMO, que por certo contribui para redução de elementos de despesas idênticos existentes nos diversos projetos (FIGURA 8) e, à medida que as inconformidades no gerenciamento de projetos foram diminuídas, o resultado operacional (EBITDA) foi maximizado. Não foi possível, entretanto, determinar a contribuição relativa da implantação do PMO no EBITDA, mas isso não descaracteriza sua contribuição; apenas não permite determinar a sua cota de participação.

6. Conclusões

A despeito de que a obtenção de benefícios com a implantação do PMO ocorram numa perspectiva de médio prazo, foi possível observar resultados satisfatórios nos quesitos analisados.

Ressalta-se, porém, que se crê que a sustentabilidade desta iniciativa dependa da capacidade de aprendizagem do Instituto Terra como organização, que está diretamente relacionada à sistematização de processos e documentação das experiências.

Destaca-se, como principal limitação do estudo, um viés associado ao *brainstorming*. É possível que tenha gerado resultados distorcidos (diferença entre o que os participantes sentiram e o que disseram a respeito), em razão do executivo máximo do Instituto Terra (Superintendente Executivo) ter sido *sponsor* do PMO e facilitador do *brainstorming*.

Apesar disso, por terem sido utilizadas múltiplas fontes de evidência (*reports performance* dos projetos; demonstrativos financeiros de 2009; e auscultação, por meio de *brainstorming*, dos agentes internos à instituição sem fins lucrativos envolvidos com o PMO), foi possível obter várias medidas do mesmo fenômeno, criando condições para

triangulação dos dados; que conduzem a conclusão que o PMO contribui com a gestão de projetos do Instituto Terra.

Os benefícios trazidos pela implantação do PMO no Instituto Terra são ainda mais significativos do que se fossem para uma empresa privada, porque o objetivo do Instituto Terra não é a maximização de lucro em longo prazo, no sentido de distribuí-lo aos acionistas, mas à sua missão institucional (FIGURA 4), marcadamente orientada para a sociedade. A máxima da eficiência e economicidade é mais expressiva para organizações sem fins lucrativos, cujo recurso obtido é em última instância público – pois ou são doações de pessoas físicas ou recursos públicos transferidos ou recursos privados geralmente frutos de compensações ambientais. Portanto, públicos no sentido de se orientarem para sociedade como principal *stakeholder*.

7. Referências

CRAWFORD, J. K. **The strategic project office**. New York: Marcel Dekker, 2002.

DINSMORE, P. C. Project office: does one size fit all? **PM Network**, Illions, p.27-29, apr. 2000.

_____. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KATE, B. **Program office: a business result enables**. 2001. Disponível em: <<http://www.pmforum.org/library/papers/2001/ProgramOfficeFinal.pdf>> Acesso em: 14 mai. 2010.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____. Strategic planning for a project office. **Journal of the Project Management Institute**, Pennsylvania, v.34, n.2, p.13-25. 2003.

LACRUZ, A. J.; FERREIRA, E. **Project manager non-profit: software de gerenciamento de projetos**. [s.l.]: [s.n], 2009.

LEVINE, H. A. **Does your company need a CPO: a case for the central project office and a chief project office**. 2000. Disponível em: <http://www.pmforum.org/library/papers/2000/Need_a_CPO.pdf> Acesso em: 26 mai. 2010.

MANSUR, R. **Escritório avançado de projetos na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MATTOS, P. H. W. *et al.* Análise da implantação do balanced scorecard em organização sem fins lucrativos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630468_9957.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2010.

PMI. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4 ed. Pennsylvania: PMI, 2008.

PMI – *chapters* brasileiros. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos: perspectiva geral**. 2009. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br>>. Acesso em: 22 jun. 2010.

QUELHAS, O; BARCAUI, A. **O Escritório de projetos: uma visão geral.** *Revista brasileira de gerenciamento de projetos*, v.2, n.1, mai. 2004.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pioneira, 2000.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração de projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** São Paulo: Bookman, 2001.

¹ Esclarece-se que a PETROBRAS é uma empresa de economia mista, controlada pela União. Difere-se do “conceito” de empresa pública, cujo capital é 100% estatal. A PETROBRAS foi citada como empresa pública a partir de um entendimento mais amplo, incluindo as empresas de economia mista sob controle do Estado.

² Thompson Jr. & Strickland III (2000) explicam que o *Boston Consulting Group* descobriu em pesquisa que o fenômeno de custos unitários mais baixos vai além do efeito de economias de escala; evidenciou que, à medida que se aumenta o volume cumulativo de produção, o conhecimento adquirido com a experiência de produção crescente da empresa leva à descoberta de eficiências adicionais e maneiras de reduzir ainda mais os custos.

³ Sobre o processo de implantação do *Balanced Scorecard* no Instituto Terra, confira MATTOS, P. H. W. *et al.* (2007).