

DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES: O CASO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA TRANSPETRO

THE DEVELOPMENT OF CAPABILITIES: TRANSPETROS' PROJECT MANAGENT OFFICE CASE

Roque Rabechini Júnior

Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE

José Eduardo Modica

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Marcelo Pereira Binder

Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE

Benny Kramer Costa

Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE

Data de submissão: 19 set. 2009 . **Data de aprovação:** 05 nov. 2009 . **Sistema de avaliação:** Double blind review . Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

RESUMO

O desenvolvimento de recursos e competências organizacionais tem gerado bastante interesse no campo da estratégia. O objetivo deste trabalho foi estudar o desenvolvimento e a evolução das competências, tendo como objeto do caso o processo de planejamento estratégico do escritório de projetos da Transpetro – subsidiária da Petrobras. A metodologia qualitativa de estudo de caso foi adotada. O processo de planejamento estratégico foi acompanhado em dois ciclos, com exame de documentos internos, realização de entrevistas e observação direta. Como referência utilizou-se da RBV e gerenciamento de projetos, com ênfase nos escritórios de projetos. A discussão e conclusão apontaram para a potencialidade de entender o gerenciamento e o escritório de projetos como uma capacidade organizacional capaz de gerar e sustentar vantagem competitiva. Foi possível mostrar que a formação dos recursos e competências é um processo de aprendizagem, em que a ambiguidade causal tem um papel relevante, e em que as variáveis, “tempo” e “amadurecimento”, foram importantes na investigação.

PALAVRAS-CHAVE

Desenvolvimento de recursos. Competência organizacional. Estratégia. Implementação estratégica. Gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

The development of organisational resources and capabilities has been generating considerable interest in the business strategy field. The objective of this research was to study the developing and evolution of competences, having used as the cases' object the strategic planning process in the project management office (PMO) at Transpetro – a subsidiary of Petrobras. The qualitative case study methodology was adopted. The strategic planning process was followed in two cycles through the analysis of internal documents, interviews and direct observation. As theoretical referential, the RBV and project management with emphasis on PMO have been used. The discussion and conclusion point towards the potential of understanding the management and project office as an organizational resource capable of generating a sustainable competitive advantage. It was possible to demonstrate that the creation of resources and competences is a learning process where casual ambiguity plays a major role, and the variables "time" and "matureness" were important in the investigation.

KEYWORDS

Resource development. Organizational capabilities. Strategy. Strategy implementation. Project management.

INTRODUÇÃO

A Teoria dos Recursos, por meio de um conjunto sistemático de pesquisas, tornou-se uma das linhas do *mainstream* do campo da estratégia empresarial na última década (HOOPES; MADSEN *et al.*, 2003). A literatura acadêmica sobre a Teoria dos Recursos e seus efeitos sobre a criação de vantagem competitiva e a *performance* das empresas multiplicou-se entre meados da década de 1980 e o presente (ACEDO *et al.*, 2006).

A maioria dos estudos empíricos publicados dentro deste campo teórico aborda aspectos específicos das empresas, assumindo os recursos como algo pré-existente. A questão do desenvolvimento e acumulação de recursos foi tratada teoricamente nos artigos seminais da Teoria dos Recursos (BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989; RUMELT, 1997), mas os estudos empíricos não investigaram este tema no decorrer da década de 1990.

Devido a esta carência nas pesquisas empíricas, nos propomos a investigar o processo de formação de recursos e capacidades organizacionais, através do estudo da gênese e a implementação do escritório de projetos da Transpetro, subsidiária da Petrobras, sendo este nosso primeiro objetivo.

Dentro de nossa investigação, focamos a competência gestão de projetos, pois são inúmeras as empresas que buscam o gerenciamento de projetos para administração de seus empreendimentos (KERZNER, 2000; CLELAND; IRELAND, 2007). Além disto, a literatura em estratégia não explora a interface com a gestão de projetos, que é um importante elemento para implementação estratégica e pode ser tornar uma capacidade distintiva da empresa, sendo este nosso segundo objetivo.

As competências em gerenciamento de projetos podem ser vistas em três dimensões distintas e complementares: as referentes aos indiví-

duos; as das equipes, e também as das organizações. Para explorá-las, é preciso definir de estratégias claras, desenho de processos adequados e desenvolvimento efetivo da mudança. Se, na primeira dimensão, é natural que o próprio indivíduo se preocupe em desenvolvê-la, nas demais, cabe à empresa. Neste sentido, observa-se que a adoção de gerenciamento de projetos nas empresas tem ocorrido através de equipes – escritórios de projetos – que, por sua vez se ocupam de disseminar tal cultura (RABECHINI JR., 2005).

Visto como um elemento catalisador de boas práticas, os escritórios de projetos se proliferam nas empresas, em geral, com o propósito de dar suporte ao gerenciamento de projetos nas empresas (RODRIGUES *et al.*, 2006). No Brasil, existem poucos escritórios de projetos estratégicos. Segundo pesquisa de Rodrigues *et al.* (2006), apenas 14% das empresas verificadas tinham escritórios de projetos identificados como estratégico.

Para nortear o desenvolvimento deste estudo, um modelo de avaliação foi construído e uma questão de pesquisa foi traçada: *Como a competência implementação estratégica foi desenvolvida através da concepção e operacionalização do escritório de projetos?* Para buscar respostas a tal questão, inicialmente foi necessário fazer uma discussão na literatura especializada em dois assuntos de interesse: estratégia empresarial e escritório de projetos. Esta discussão está descrita na segunda seção deste trabalho. Em seguida, determinou-se a estratégia metodológica que reger o estudo e estabeleceu-se um processo de pesquisa, considerando-se uma revisão sobre metodologia de pesquisa, desenho de instrumentos de levantamento de dados – primários e secundários; aplicação dos mesmos para avaliação do desenvolvimento e da implementação do escritório de projetos. Estes procedimentos constituem a terceira seção deste trabalho. Uma vez planejada a pesquisa, os autores apresentam os resultados e suas respectivas análises explícitas

na seção quatro. Por fim, obtiveram-se, dos dados do estudo, informações que servem de recomendações aos pesquisadores e interessados em estratégia empresarial e implementação de escritório de projetos, considerando-se tanto o ponto de vista das organizações quanto do ponto de vista acadêmico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Teoria dos Recursos e o desenvolvimento de recursos e capacidades

A proposição central da RBV é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primariamente, no conjunto de recursos e competências controlados pelas empresas e, secundariamente, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (WERNERFELT; MONTGOMERY, 1986; RUMELT, 1991).

Dentro desta linha de pensamento, as empresas são consideradas “feixes de recursos” (WERNERFELT, 1984) ou conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD ; HAMEL, 1990, 1994). Porém, não são todos os recursos e competências que são considerados estratégicos para uma empresa. Os recursos e competências estratégicos são aqueles considerados como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa (BARNEY, 1991, 1997). O conceito de recurso na RBV não inclui somente os recursos físicos e financeiros, mas considera de grande importância os recursos intangíveis (HALL, 1992) ou recursos invisíveis (ITAMI, 1987). E as rotinas organizacionais são baseadas nos conhecimentos individuais e tácitos dos funcionários. Assim, as rotinas organizacionais são a maior forma de armazenamento de conhecimento (NELSON; WINTER, 1982).

Na RBV, um dos pontos centrais é a sustentabilidade da vantagem competitiva através de recursos que tornam difícil a imitação pelos concorrentes. Para a impedir a imitação, deve existir um conjunto de fatores ligados ao desenvolvimento

e à acumulação interna dos recursos (DIERICKX; COOL, 1989). Pode-se apontar, como exemplo, fatores naturais (geografia, raridade de materiais), mecanismos legais e institucionais (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade), além de fatores econômicos e organizacionais. Estes fatores contemplam a natureza tácita dos recursos (REED; DEFILLIPPI, 1990), as condições históricas únicas do desenvolvimento dos recursos e competências, a ambiguidade causal e a complexidade dos recursos (DIERICKX; COOL, 1989; REED; DEFILLIPPI, 1990; BARNEY, 1997).

O foco das empresas não deve ser somente nos recursos e competências materiais, mas incluir suas características transformacionais que são, sempre, específicas da empresa para um setor particular em um determinado período (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Teece *et al.* (1996) denominam as competências transformacionais em capacidades dinâmicas da organização.

Por outro lado, Black e Boal (1994) argumentam que se dá muita ênfase à questão da sustentação da vantagem competitiva quando, no entanto, deve-se ir além desta questão, examinando-se a dinâmica na qual recursos são criados e utilizados.

Pode-se agrupar estas pesquisas em algumas linhas centrais: (a) firmas que possuem recursos estratégicos possuem retornos econômicos superiores a média do setor, (b) firmas que possuem recursos não substituíveis, escassos e não imitáveis possuem vantagem competitiva sobre outras empresas, (c) os recursos internos das firmas explicam sua performance (d) capacidades e conhecimentos e (e) aplicações em áreas funcionais como recursos humanos, marketing, tecnologia da informação, etc. (BARNEY; WRIGHT, 2001).

A literatura acadêmica sobre a Teoria dos Recursos, apesar do crescimento de referências, apresenta carência de estudos empíricos que buscam entender o ciclo de vida dos recursos e das competências da empresa. Algumas proposições teóricas foram desenvolvidas. Entretanto, os estudos

empíricos posteriores não seguiram esta linha de investigação.

Nas pesquisas empíricas, a ênfase tem sido dada às barreiras de imitação e a sustentabilidade, elementos que compõem a vantagem competitiva e impactam a performance da empresa. E, na maioria dos estudos, os recursos e competências são dados como elementos pré-existent na empresa e as investigações têm abrangido curtos espaços de tempo.

Com relação a alteração das competências organizacionais ao longo do tempo, Leonard-Barton (1992) investigou os processos de inovação e o relacionamento destes processos com as competências organizacionais em cinco grandes empresas americanas. Seus resultados apontaram que as competências podem alavancar processos de desenvolvimento de novos negócios mas, também, podem inibi-los. As competências possuem um lado negro: algumas vezes elas podem travar a organização e não estar adequadas às demandas externas. A autora denomina o conjunto de competências, neste caso, de *core rigidities*. Assim, o conjunto de competências centrais que serviram à empresa, no passado, e que ainda pode ser apropriado para alguns projetos ou parte de projetos, pode transformar-se em rigidez central para outros projetos necessários à nova dinâmica do mercado. Leonard-Barton (1992) operacionaliza seu conceito de competência no processo de inovação focado em pesquisa e desenvolvimento o que Prahalad e Hamel (1990) denominaram teoricamente de rigidez essencial. Para estes autores, a rigidez essencial consiste na competência central que deixou de gerar valor e impede que a organização siga por outros caminhos. Porém, Leonard-Barton (1992) analisa somente competências específicas para projetos de inovações tecnológicas.

Já Miller e Shamsie (1996) realizaram estudo longitudinal quantitativo baseado em dados secundários, analisando os recursos dos grandes estúdios cinematográficos de Hollywood. O perí-

odo abrangido pelo estudo foi de 1936 a 1965. A análise apontou que os recursos baseados em propriedade, como contratos com estrelas e cinemas, foram os responsáveis pela *performance* dos estúdios no período de 1936 a 1950, uma época em que o ambiente permaneceu estável. No período após 1950, até 1965, em que o ambiente permaneceu instável, os recursos que passaram a determinar a *performance* foram os baseados em conhecimento, neste caso, coordenação, produção e gerenciamento do orçamento.

Neste estudo, Miller e Shamsie (1996) incorporaram o ambiente externo em sua análise, utilizando a variação da *performance* dos estúdios como critério de classificação de estabilidade do ambiente. A hipótese testada foi que, em ambientes estáveis, os recursos de propriedade seriam mais apropriados do que os recursos baseados em conhecimento e, no ambiente instável, os baseados em conhecimento seriam os mais adequados. No entanto, os próprios autores reconhecem que testaram um número limitado de recursos. E pode-se acrescentar que os autores não procuraram traçar nenhuma ligação entre recursos de propriedade e de conhecimento, tidos como independentes uns dos outros. Entretanto, até que ponto os recursos de propriedade não forçariam o desenvolvimento dos recursos de conhecimento em um segundo momento?

No final de 2003, Helfat e Peteraf (2003) desenvolvem um ensaio teórico sobre o ciclo de vida das capacidades para ajudar a entender o padrão de evolução das capacidades ao longo do tempo e incorporar uma visão dinâmica à RBV. As autoras aplicam o modelo do ciclo para as competências, identificando quatro fases: fundação, desenvolvimento, maturidade e alterações. Estas últimas podem decorrer de motivos internos ou externos e são divididas em aposentadoria, entrenchamento, replicação e renovação/recombinação. Na conclusão do artigo, as autoras reforçam a necessidade de se incorporar uma visão

dinâmica à RBV, sem a qual não é possível entender a vantagem competitiva. Para isto, precisa-se explicar como os recursos e competências são formados e como evoluem ao longo do tempo.

Porém, este modelo continua a ser uma proposição teórica sobre o ciclo de vida de uma capacidade baseada em um ciclo de vida de fundação, desenvolvimento, maturidade e, então, por alguma demanda interna ou externa readequação da capacidade. Ao final de seu artigo, Helfat e Peteraf (2003) reforçam a necessidade de aprofundamento da RBV neste sentido, com novas proposições teóricas e investigações empíricas.

OS PROJETOS COMO PARTE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Um dos autores que se preocupou em fazer a conexão entre o planejamento estratégico, como um processo formal e o gerenciamento de projetos, foi King (1993), que mostrou a existência de uma hierarquia de objetivos, que levam as empresas na direção dos projetos, independente do tipo de atividade desenvolvida por elas.

O conceito de escritório de projetos pode ser dado como sendo a estrutura organizacional criada para atender à demanda em termos de coordenação do gerenciamento de projetos em empresas (VALERIANO, 1998). Segundo o PMI (2004), os escritórios de projeto são tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, e esses processos padronizados deveriam conduzir a resultados consistentes e repetíveis, e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos.

Para Kerzner (2000), a missão de um escritório de projetos deve ser revisada e ajustada regularmente ao longo do desenvolvimento da organização. O grande desafio é garantir que a organização disponha de métodos e práticas flexíveis e adaptáveis em um ambiente cada vez mais complexo.

Vários autores têm proposto níveis de maturidade dos escritórios de projetos (DINSMORE, 1999; CLELAND, 2006; CASEY; PECK, 2001; RAD, 2001). Em geral, pode-se dizer que eles se aglutinam em três grupos ou níveis: escritório de apoio a projetos, que dá suporte aos projetos; escritório de gerenciamento de projetos, que atua nos programas ou grupo de projetos e, diretoria de projetos – dá foco na gestão de portfólio. Neste contexto, é possível entender que os escritórios de projetos de nível 1 e 2 são mais apoiadores, servindo de suporte às práticas de gerenciamento de projetos nas organizações, enquanto os de nível 3 são mais estratégicos e, portanto, responsáveis pelo sucesso dos projetos gerenciados.

O crescimento dos escritórios de projetos nas empresas, e sua adoção, se confundem com a própria história da disciplina gerenciamento de projetos que, de um ponto de vista mais pragmático, cresceu nos últimos 40 anos (CLELAND, 1999; CLELAND 2006; CARVALHO; RABECHINI JR, 2005; MEREDITH; MANTEL JR, 1995; PMI, 2003). Vista como prática gerencial de viabilizar os projetos nas organizações, seu desenvolvimento mais recente, a partir dos anos noventa, pode ser visto em duas ondas, distintas e complementares.

A primeira onda foi da expansão, em que o modelo proposto pelo PMI (2004) despertou interesses em uma série de novos expectadores (setores de tecnologia de informação, telecomunicações, serviços e serviços financeiros). O desenho de uma nova onda começa a se constituir a partir de 2005 – é a segunda onda em gerenciamento de projetos que, além de cumprir os requisitos da primeira, deverá produzir mais resultados e, considerando-se este aspecto trata-se de uma onda cujo foco será a eficácia. A segunda onda em gerenciamento de projetos será uma alternativa de inovação à própria atividade gerencial, visando aumentar suas chances de sucesso do projeto (STANDISH GROUP, 2002). Na esteira desta onda, parte da literatura especializada no assunto (BREDILLET, 2006; RABECHINI JR.; CAR-

VALHO, 2006; CLELAND, 2006; PMI/RJ, 2004; GARFEIN, 2004; KERZNER, 2000; SHTUB; BARD, 1994) afirma que, em busca da eficácia no gerenciamento de projetos, será necessário promover o alinhamento estratégico, que pode ser atingido por uma adequada gestão da carteira (portfólio) de projetos, além da implementação de uma estrutura apropriada (estratégica) na forma de escritórios de projeto e da construção de competências e de maturidade em gestão de projetos em âmbito organizacional. Para Cleland (1999), por exemplo, se uma empresa está engajada num negócio onde a competitividade é caracterizada por desconhecimentos, incertezas ou falta de clareza no produto ou serviço envolvidos, então se faz necessária a abordagem de um planejamento estratégico baseado em projetos.

METODOLOGIA

Os dois objetivos traçados inicialmente para dar direção e estrutura a este artigo, refletido na questão de pesquisa - *Como a competência implementação estratégica foi desenvolvida através da concepção e operacionalização do escritório de projetos?* - foram atendidos utilizando-se como método de pesquisa o estudo de caso. A utilização deste método deu-se para o atendimento das três condições propostas por Yin (1994), que determinam o tipo de estratégia de pesquisa a ser utilizada: o tipo de questão a ser respondida, o nível de controle que o pesquisador possui sobre os eventos a serem pesquisados e o nível de foco no fenômeno contemporâneo, em oposição ao fenômeno histórico. Dessa maneira, o estudo de caso deve ser a estratégia adotada sempre, quando as questões a serem respondidas são do tipo “como” ou “por que”, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos a serem investigados e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto na vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes.

A utilização deste estudo de caso levou em conta, também, a existência de variáveis qualitativas e quantitativas, que ajudam a descrever as características de determinado fenômeno e de estabelecimento de inter-relações entre elas (GIL, 2002).

Uma das vantagens da utilização desta estratégia de pesquisa é que, segundo Yin (1994):

“[...] o estudo de caso permite à pesquisa manter as características holísticas e mais significativas de eventos da vida real [...]”.

Visando entender o fenômeno da formação de capacidades de implementação de escritório estratégico de projetos na Transpetro, este estudo de caso estabeleceu uma série de procedimentos metodológicos, conforme pode ser visto pela Figura 1.

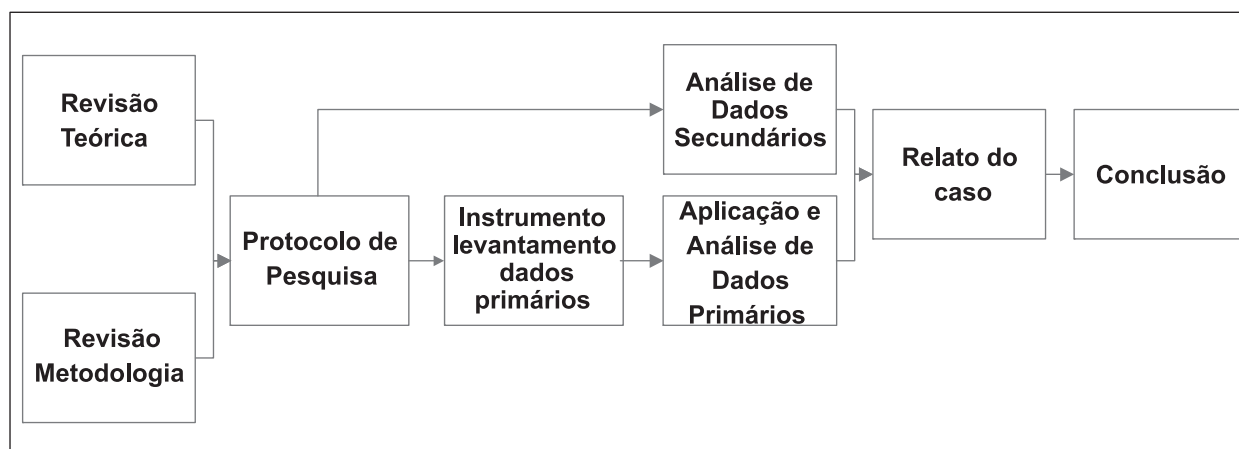


FIGURA 1 - Diagrama representativo da metodologia de pesquisa do estudo de caso

Fonte: autores

A partir de uma revisão na literatura teórica da Teoria dos Recursos e de Gerenciamento de Projetos com ênfase em escritório de projetos, deu-se início à análise do processo da organização objeto desse estudo de caso.

Paralelamente, dedicou-se esforço ao entendimento da teoria sobre metodologia de pesquisa para poder traçar os procedimentos do estudo de caso. Assim, deu-se o desenvolvimento de um protocolo de pesquisa, propiciando aos autores, tanto vislumbrar um instrumento de pesquisa, quanto gerar um modelo de análise de dados. Pelo instrumento de levantamento de dados, pôde-se realizar diversas entrevistas na organização. Três camadas decisórias fizeram parte das entrevistas. Assim, foram entrevistados: o gerente geral da organização; gerentes de áreas, incluindo

do o escritório de projetos e os gerentes de projetos.

Com base nas informações levantadas e de posse do modelo, os dados puderam ser analisados. Os quesitos definidos para análise foram: abordagem; quantidade/conteúdo; conceito; geração de conhecimento; produto (plano); enfoque principal; perspectiva conceitual; nível de detalhe e maturidade dos envolvidos.

O próximo passo foi elaborar o relato do caso baseado nos resultados das entrevistas e análise preliminar no plano estratégico e documentos da organização. O estudo encerra-se com a elaboração de conclusões e recomendações na tentativa de poder consolidar o entendimento do fenômeno, bem como contribuir com o conhecimento das áreas propostas neste trabalho – estratégia

empresarial (Teoria dos recursos) e gerenciamento de projetos (Escritório de projetos). Cabe, assim, dar fechamento a este capítulo metodológico com a citação de Salomon (1991) sobre a importância do método científico: “o método científico por si só não produz conhecimento. Por outro lado, não há produção de conhecimento sem método [...]”.

APRESENTAÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando-se a estratégia de pesquisa selecionada e discutida na seção anterior, segue-se agora a apresentação dos resultados deste estudo.

A Transpetro, subsidiária da Petrobras, organização retratada neste estudo de caso, é responsável pelo transporte e armazenamento do petróleo, derivados e gás ao longo de todo o território brasileiro. Nosso foco específico é o escritório de projetos, recém-criado. O escritório de projetos da Transpetro decidiu ser composto por um grupo de especialistas em gerenciamento de projetos, com o objetivo de acompanhar e viabilizar seus empreendimentos.

Para dar identidade ao escritório de projetos e para que suas atividades pudessem ser apresentadas à empresa da qual faz parte, decidiu-se elaborar um amplo plano estratégico organizacional, considerando-se dois ciclos temporais distantes em um ano, aproximadamente, entre eles. O primeiro ciclo de planejamento iniciou-se com a criação de uma equipe de trabalho composta, basicamente pela alta direção da organização, por seus gerentes gerais e de projetos, membros selecionados de equipes de projetos, e por uma consultoria especializada em conduzir processo de planejamento estratégico.

Em seguida, obedecendo a procedimentos já sedimentados pela literatura especializada em planejamento, deu-se início à criação de uma visão e missão. Considerando-se visão como sendo a forma pela qual uma organização quer ser vista e

missão sua razão de ser, em que uma referência aos seus produtos e mercados deve ser feita, foram, assim, traçadas as respectivas declarações.

1) Visão - ser a melhor alternativa para a gestão dos empreendimentos da empresa-mãe, reconhecida como referência pelo sistema PETROBRAS e demais clientes.

2) Missão - fazer a gestão dos empreendimentos da empresa-mãe com excelência, de forma segura, rentável e integrada, com responsabilidade social e ambiental.

Merece destaque, nesta declaração, a intenção clara dos executivos da organização em abordar o gerenciamento de projetos não como um elemento de suporte aos empreendimentos, mas, sim, como articulador do processo de gestão.

O estabelecimento destas diretrizes revelou a intenção de se construir uma nova organização e, de acordo com estas orientações foi possível iniciar o processo de análise ambiental, com ênfase na avaliação de seu ambiente interno e externo. Pela consolidação dos resultados foi possível entender alguns aspectos intrínsecos da organização, expresso em problemas como a importância da divulgação de seu trabalho em gerenciamento de empreendimentos. Foram identificadas, inicialmente, onze estratégias para serem exploradas pelo escritório de projetos. Uma breve apresentação de suas declarações:

1) Fazer gestão de empreendimentos de grande e médio porte

2) Apoiar a gestão de empreendimentos de pequeno porte

3) Valorizar o sistema de gerenciamento de projetos denominado SIGET.net

4) Fazer gestão por indicadores de desempenho

5) Avaliação da capacidade de realização

6) Criar o cargo de gestor de empreendimentos

7) Concepção da estrutura organizacional

8) Buscar comprometimento e respaldo de entidades relevantes

9) Capacitação da equipe de gestão

10) Otimização de recursos financeiros

11) Medição dos resultados

Num exame inicial no conjunto de diretrizes estabelecidas foi possível perceber a ausência de preocupações dos executivos com questões relativas a metodologia, processos e sistemas para constituição do escritório de projetos. Conforme registro de entrevista feita com membros da equipe de planejamento, foi possível perceber essa carência que, na visão de um dos entrevistados “estas questões de metodologia de funcionamento do escritório de projetos vamos deixar para o dia-a-dia, agora me interessa pensar para frente”. Na verdade, a justificativa por um olhar mais estratégico ocorreu em função de todos procedimentos relativos a sua estruturação já estavam em desenvolvimento, no momento da instauração do processo de planejamento estratégico.

Este posicionamento mais estratégico pode ser percebido pela declaração da estratégia 8 – capacitação da equipe de gestão, em que a busca de sustentação política da organização parecia ser imprescindível para aquele momento.

Do ponto de vista das pessoas, foram delineadas três estratégias envolvendo diretamente a alta administração da organização – são as estratégias 6, 7 e 9, respectivamente: criar o cargo de

gestor de empreendimentos; concepção da estrutura organizacional, e buscar comprometimento e respaldo de entidades relevantes. Percebeu-se que a concepção da estrutura organizacional envolveria um trabalho mais profundo, árduo e com considerável risco no atendimento de seus objetivos.

Após estabelecimento das estratégias, a equipe envolvida no processo de planejamento passou a desenvolver um plano de implementação constituído por 55 ações para serem aplicadas em quatro anos. Visando a analisar tais ações, um sistema de avaliação foi concebido. Inicialmente, criou-se um pequeno conjunto de quesitos – porte, necessidade e urgência. Em seguida, estabeleceram-se as escalas de mediadas - notas de 1 a 3 para o porte (pequeno, médio e grande) e de 1 a 10 para os quesitos de necessidade e urgência. Baseado nisso, um questionário foi elaborado e distribuído para os integrantes do comitê e funcionários por eles indicados.

As respostas foram consolidadas, calculando-se a média da avaliação atribuída pelos membros do comitê em cada quesito, de cada ação. Desta forma, foi possível obter uma lista priorizada de ações, gerada a partir da multiplicação das notas atribuídas aos quesitos necessidade e urgência. O menor valor encontrado nesta lista foi 12 e, o maior, 100. Foram consideradas prioritárias as 18 ações que obtiveram avaliações com valores acima de 86, conforme mostra a Figura 2.

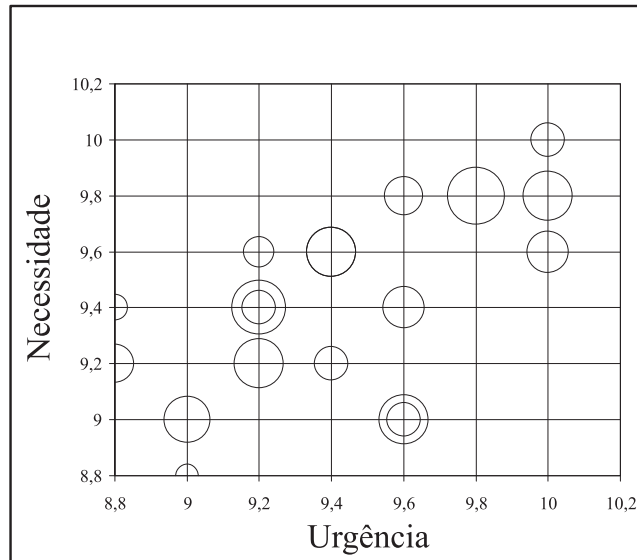


FIGURA 2 - Priorização das ações

Fonte: pesquisa de campo

Para dar mais consistência à lista priorizada das ações, uma análise de risco fez-se necessária. Para avaliação deles, definiu-se uma escala simples com valores variando de 1 a 3. Assim, após a avaliação, nove possibilidades de resultados foram vislumbradas. Considerou-se, então, de baixo risco, aqueles cujo resultado variou de 1 a 2, de médio risco de 3 a 5 e de alto risco acima de 5.

Através do uso da técnica de *brainstorm*, foi possível levantar os riscos associados a cada ação da lista, pelos membros do comitê e dos profissionais do escritório de projetos. Procedeu-se, então, à avaliação de cada risco potencial identificado, associado à ação correspondente. Assim, para as ações consideradas de alto risco, um plano de respostas aos riscos foi preparado e, posteriormente, acompanhado.

Deu-se, então, início à implementação, fechando-se, assim, o primeiro ciclo de planejamento. Após um ano de desenvolvimento do plano, ini-

ciou-se o segundo ciclo, marcado pela necessidade de de revisão do plano estratégico original.

Uma vez estabelecidas, as estratégias passaram por um processo de avaliação, feita por um comitê formado por oito pessoas. Foram avaliados, para cada estratégia, seis quesitos, quais sejam:

- 1) Aderência – grau percebido em que a estratégia está vinculada a missão;
- 2) Exequibilidade – grau percebido em relação a possibilidade de implementação
- 3) Importância – grau de relevância da estratégia para o desenvolvimento da organização
- 4) Implementação – grau de implementação da estratégia;
- 5) Disponibilidade de recursos – grau de entendimento do tempo em que as pessoas estão prontas para o desenvolvimento da estratégia e,
- 6) Benefício – grau de retorno que a estratégia pode trazer para a organização.

Distribuídos pela intranet da empresa, os questionários foram preenchidos pelos membros do comitê, que avaliaram cada estratégia através dos seis quesitos de peso igual. A avaliação era representada por uma escala percentual, sendo que, para efeitos de análise, serão considerados significativos os valores acima de 80%.

Assim, chegou-se ao diagnóstico da implementação do primeiro ciclo do planejamento estratégico, de acordo com a percepção do comitê. Baseado nestas informações deu-se início a um novo ciclo de planejamento. Um novo plano foi configurado e, como consequência, novas estratégias surgiram e outras foram alteradas ou mantidas.

Com estas informações, foi possível compreender, comparativamente, as semelhanças e diferenças existentes entre os dois ciclos de planejamento estratégico de uma organização de gerenciamento de projetos. Elas serviram de base

para os autores na elaboração das análises e conclusão do caso.

A análise teve como ponto de partida a escolha de um pequeno conjunto de critérios visando a configuração de quadros representativos da percepção de cada membro do comitê executivo. Estes quadros foram construídos no intuito de entender a importância de cada estratégia do momento atual da organização, segundo a percepção dos membros desse comitê.

Dois enquadramentos foram obtidos, considerando-se, para cada estratégia sua importância, aderência à missão da organização e o grau de exequibilidade. Considerando-se os critérios de aderência à missão e da percepção de importância, foi possível selecionar seis estratégias relevantes, das onze prescritas inicialmente. A Figura 3 mostra um quadro que permite classificar as de maior relevância.

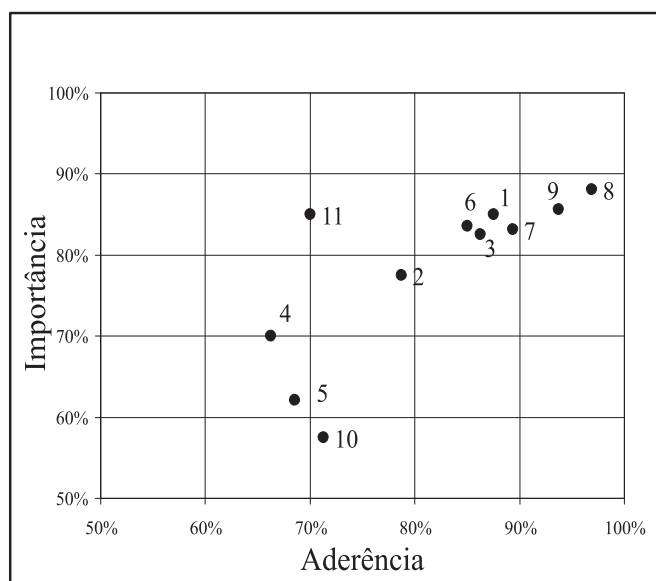


FIGURA 3 - Quadro de relevância estratégica

Fonte: pesquisa de campo

É possível notar, por esta visão, que apenas seis estratégias se enquadram com avaliações que superam o grau de 80%. Consideradas as mais

relevantes, a estratégia 8 – Buscar comprometimento e respaldo da empresa, e a estratégia 9 – Capacitação da equipe de gestão, foram, neste

critério, uma preocupação eminente em duas dimensões organizacionais distintas.

As estratégias 5 - Avaliação da Capacidade de Realização e 10 - Recursos Financeiros, por outro lado, foram as que tiveram as menores avalia-

ções em termos de percepção. Rigorosamente, apenas a estratégia 3 – Valorização do sistema, aparece como aquela que representa relevância, seguindo o critério de exequibilidade e aderência (Figura 4).

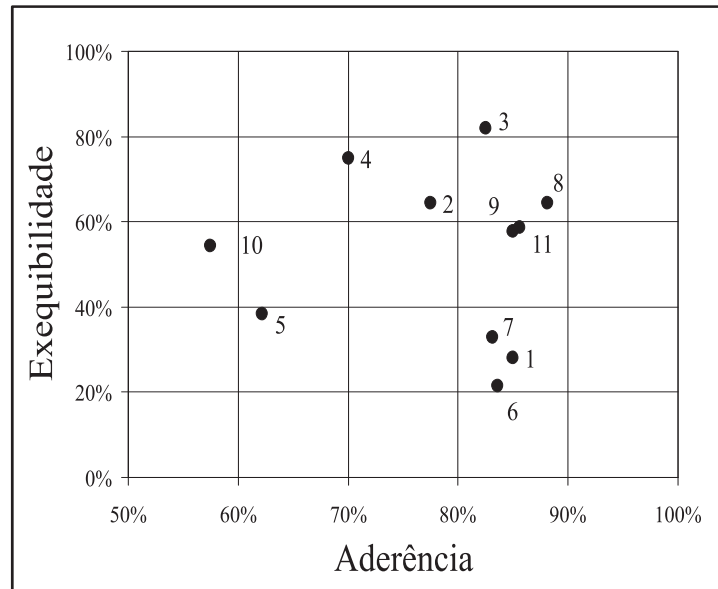


FIGURA 4 – Quadro de exequibilidade

Fonte: pesquisa de campo

Observa-se com preocupação que algumas estratégias, como a 1 - Fazer gestão de empreendimentos de grande e médio porte, a 6 - Criar o cargo de gestor de empreendimentos e a 7 - Concepção da estrutura organizacional - foram consideradas como altamente aderentes, porém, percebidas com baixo grau de exequibilidade.

Com base nos resultados obtidos e analisados, foi necessário desenvolver o segundo ciclo que, por sua vez, obedeceu à formatação estabelecida no primeiro ciclo, ou seja, pela criação de uma equipe de trabalho composta, basicamente, pelos mesmos atores.

No processo de revisão, a visão e missão, respectivamente, ficaram assim:

1) Visão - Ser reconhecida como referência em gestão de empreendimentos.

2) Missão - Promover a gestão de empreendimentos na TRANSPETRO de forma segura, rentável e integrada, com responsabilidade social e ambiental.

As alterações revelaram que, devido à experiência com o processo de planejamento, foi possível declarar visão e missão mais claras.

As estratégias decorrentes desta missão e visão, estabelecidas do segundo ciclo de planejamento, foram:

- 1) Fazer a Gestão de Empreendimentos
- 2) Apoiar a Gestão de Empreendimentos

- 3) Obter recursos humanos capacitados para o cumprimento do plano estratégico
- 4) Obter o Comprometimento e Respaldo do nível Gerencial
- 5) Capacitação das Equipes de Gestão (matriz treinograma)
- 6) Concluir e ampliar o uso do SIGET.net
- 7) Concluir a metodologia SIGET
- 8) Fazer a Gestão do plano estratégico da GGGE por Indicadores
- 9) Criar o Cargo de Gestor de Empreendimentos
- 10) Revisão e Formalização da Estrutura Organizacional

As novas estratégias mostram um antigo problema, ou seja, ainda não há uma preocupação da alta administração na constituição de um escritório de projetos, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de processos.

É possível notar também que uma abordagem menos estratégica foi adotada, como se fosse uma espécie de “volta às origens”, segundo um dos entrevistados. Este posicionamento mais tático fica expresso na estratégia 2, mas está na nova missão a sua definição mais contundente.

Mantêm-se as estratégias de revisão e ampliação da ferramenta SIGET.net (estratégia 6), mas agora se torna explícita, a estratégia (7) de aprimoramento da metodologia, minimizando, portanto, a crítica do estabelecimento do escritório de projetos, ainda válida.

Após estabelecimento das estratégias, a equipe envolvida no processo de planejamento passou a desenvolver um plano de implementação, agora para ser validado em um ano e não mais quatro anos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS: SIMILARIDADES, DIFERENÇAS E CONDICIONANTES

Uma vez apresentados os resultados, vale a pena entender as diferenças e similaridades en-

tre os dois ciclos de planejamento estratégico na criação de um escritório de projetos, e que vão gerar a competência de implementação de projetos para a organização de que o escritório faz parte. Cabe, portanto, buscar uma resposta possível à questão de pesquisa estabelecida no início deste estudo.

Inicialmente, é preciso discutir a mudança de abordagem verificada nos ciclos e, sobretudo averiguar suas causas. A diferença percebida, na verdade está explícita nas missões estabelecidas em cada ciclo. Acredita-se que isto só ocorreu pela inexperiência e imaturidade da organização em tratar questões inerentes aos escritórios de projetos, uma vez que a organização, como um todo, é intensiva em projetos. Esta constatação vem ao encontro das conclusões estabelecidas no trabalho de Rodrigues *et al.* (2006), que mostram que organizações que são intensivas em projetos podem ter nos escritórios os indutores, pela adoção das práticas de gerenciamento. Seus executivos pareciam ter incertezas em relação ao conteúdo de trabalho de um escritório de projetos e da definição mais exata de seu papel – estratégico, como *pool* de recursos ou de apoio, como uma estação meteorológica, segundo a nomenclatura de Casey e Peck (2001).

Outro aspecto que foi percebido durante o trabalho refere-se ao conceito esperado em relação ao *modus operandi* da organização, em relação ao gerenciamento de projetos. Neste sentido, esperava-se uma ruptura do *status quo* em relação ao primeiro ciclo de planejamento, mas, na verdade, houve sua manutenção, o que mostra uma atitude mais conservadora. Neste aspecto, vale a pena notar que o estabelecimento de quebra de paradigmas pelas empresas, ao estabelecerem os escritórios de projetos, não se dá, segundo Cleland e Irland (2007), por ruptura, mas através de etapas evolutivas. Dentro da perspectiva das capacidades, seria uma evolução das rotinas, segundo Nelson e Winter (1982).

As distinções neste quesito trazem à tona, aos planejadores, a necessidade de serem mais realistas em oposição a um quadro mais ousado e, aparentemente, otimista, quando a rotina que está na raiz da capacidade precisa ser alterada.

Em termos da concepção do planejamento estratégico adotado, observou-se, no primeiro ciclo, um processo de criação explícita no produto final, pois, havia, nitidamente, a necessidade de apresentar algo novo para orientar os envolvidos, enquanto, no segundo ciclo, tinha-se como expectativa apenas uma revisão. A ênfase dada ao processo de planejamento durante o primeiro ciclo foi estimular os participantes a apresentarem suas ideias livremente, no intuito de dar maior flexibilidade e fluência as estratégias inovadoras. Esta alternativa vislumbrava a busca de descobertas das competências distintivas (HAMEL; PRAHALAD, 1995) da organização estudada, que, segundo um dos entrevistados afirmava: "nós temos competência para gerenciar projetos e para trazer gente que nos ajude nisto".

Perceberam-se, também, diferenças significativas quanto ao enfoque tático/operacional existente, nos dois ciclos. Durante o primeiro ciclo, tinha-se em mente a possibilidade da execução de projetos, taticamente, o que, politicamente, colocava a organização numa exposição relevante. Já durante o segundo ciclo, percebeu-se que a necessidade maior da organização está na implementação de metodologia de gerenciamento de projetos. Neste aspecto, cabe mencionar que, enquanto no primeiro ciclo o enfoque principal levava em conta os resultados de projetos, no segundo ciclo a metodologia se fez mais importante. Assim, quando se esperam resultados, torna-se importantes a busca de processos de qualificação de desempenho de projetos, aplicada ta-

ticamente e não, apenas metodologicamente. A metodologia, com a mudança de contexto, passou a ser vista como recurso chave e uma forte capacidade no desdobramento e implementação de estratégias da Transpetro.

Três pontos mereceram ser observados quanto às semelhanças encontradas na análise deste estudo: conteúdo, nível de detalhe e maturidade envolvida.

Quanto ao conteúdo, foi possível perceber que o volume das estratégias foi praticamente o mesmo, o que mostra, implicitamente, uma perspectiva de atuação da organização. Um processo de planejamento estratégico deve gerar estratégias passíveis de serem transformadas em ações. Nos dois casos observados, as ações decorrentes foram similares, tanto em número de ações a serem executadas posteriormente quanto na consistência de cada uma delas. E, neste ponto, foi possível observar, ainda, que o nível de detalhe de ambos os ciclos também foi similar.

Por fim, como algum aprendizado foi gerado ao longo deste processo, pode-se dizer que a maturidade dos dois ciclos foi crescente, mas não significativa, a ponto de exigir uma avaliação mais detalhada. A questão da aprendizagem se deu através de um processo guiado com idas e vindas, e que gerou acumulação. Este processo de acumulação ocorre com complexidade social e ambiguidade causal. A competência formada neste processo é capaz de distinguir a organização, segundo o proposto por Dierickx e Cool (1989).

Os itens examinados e discutidos nesta avaliação, base para identificar as similaridade e discrepâncias ocorridas nos dois ciclos de planejamento estratégico de um escritório de projetos, estão organizados e expressos no Quadro 1.

QUADRO 1
Comparação dos ciclos de planejamento: similaridades e diferenças

Dimensões comparativas	Primeiro ciclo	Segundo ciclo
Abordagem	Estratégica – realizar projetos (função-fim)	Tática – apoiar projetos (função-meio)
Quantidade / Conteúdo	11 estratégias com ênfase no domínio da gestão dos empreendimentos	10 estratégias com ênfase no suporte à gestão dos empreendimentos
Conceito	Ruptura com <i>status quo</i>	Manutenção do <i>status quo</i>
Geração de Conhecimento	Criação de um plano	Revisão do plano
Enfoque principal	Execução de projetos	Implementação de gerenciamento de projetos
Perspectiva Conceitual	Ousado e otimista	Realista
Nível de detalhe	Mesmo	Mesmo
Maturidade	Baixa	Média

Fonte: elaborada pelos autores

Para fechar a análise, cabe destacar as preocupações e possibilidades explícitas pelos participantes do processo de elaboração dos dois ciclos de planejamento estratégico.

Alocação de recursos – há uma carência de recursos para a implementação do plano estratégico;

Apoio da alta administração – percebe-se claramente o envolvimento direto como suporte à implementação;

A forma estrutural da empresa - favorece o desenvolvimento de práticas de gerenciamento de projetos;

O sistema de referência, SIGET.net - tem sido reconhecido, consistentemente, por toda a TRANS-

PETRO, bem como por algumas organizações do sistema Petrobrás;

Para implementar os planos resultantes das estratégias, pode-se dizer que a organização, certamente, usufruirá alguns benefícios, como: adotar as práticas de gerenciamento de projetos, ter processos estruturados; pessoal treinado em técnicas e ferramentas de gerenciamento, bem como clareza quanto a papéis e responsabilidades, além de poder administrar profissionalmente o escopo, prazos e custos das atividades não rotineiras. Os projetos, assim, bem administrados, como consequência, poderão atingir seus prazos e custos, consistentemente. Ademais, será possível buscar e atender melhores oportunidades com-

petitivas. Com isto, acredita-se que, futuramente, a organização objeto deste estudo conseguirá se posicionar adequadamente conforme as previsões deste plano estratégico.

No entanto, é preciso tomar alguns cuidados que foram percebidos e que podem comprometer a implementação do plano ora em discussão. A falta de comprometimento das gerências da empresa com a adoção de um programa desta envergadura poderá deixar marcas difíceis de serem recuperadas. Neste sentido, é preciso administrar eventos que possam pôr abaixo iniciativas de implementação. Perder esta oportunidade poderá acarretar em perda de recursos tangíveis e intangíveis, a curto e, principalmente, a longo prazo.

As mudanças de pessoas influentes que estão envolvidas e interessadas nos resultados expressos neste plano podem ser, também, um fator preponderante para o insucesso deste trabalho. E, por fim, uma decisão de utilização de um novo sistema corporativo que envolva não só a TRANSPETRO, mas também a Petrobrás.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: CONCLUSÃO

Este estudo apresentou uma análise comparativa entre os ciclos de planejamento estratégico ocorrido na GGGE, Gerência Geral de Gestão de Empreendimentos, organização da Transpetro, empresa de transporte petrolífero do sistema Petrobras. A discussão destes dois ciclos foi para entender o processo de formação de recursos e capacidades da organização e como a boa gestão de projetos pode ser um elemento importante na implementação estratégica.

Foi possível entender como ocorre a dinâmica das estratégias, decorrente de mudanças ambientais necessárias, pois relevantes, bem como, decorrentes do grau de maturidade em planejamento, considerando-se os dois ciclos. Neste sentido, conclui-se que o processo de desenvolvimento de recursos e capacidades ocorrido nos ciclos

de planejamento foi caracterizado, essencialmente, por:

Abordagens distintas – inicialmente estratégica, no segundo ciclo, tático;

Perspectiva conceitual – ousado e otimista com ruptura, no primeiro ciclo, e realista, com caráter de manutenção, no segundo ciclo.

Geração de conhecimento – criação, no primeiro ciclo, e revisão e expansão do conhecimento, no segundo.

Com isto, foi possível entender o fenômeno da constituição do processo de definição das estratégias para a criação de um escritório de projetos e, assim, responder à questão inicial proposta no estudo. O escritório de projetos, desta forma, apresenta-se como o elemento que a empresa utiliza para desenvolver uma capacidade de implementação de sua estratégia, olhando a gestão de projetos como uma capacidade estratégica da organização.

Foi possível concluir, também, que houve semelhanças e disparidades entre os ciclos estudados. Neste sentido, cabe mencionar que, tanto no nível de detalhe quanto na quantidade e conteúdo das estratégias, observaram-se semelhanças. Mas notaram-se, também, distinções importantes, como já mencionadas, em termos de perspectiva conceitual e abordagem. E, seguindo esta linha de raciocínio, notou-se que, embora o processo de planejamento tenha sido bem sucedido, suas estratégias não revelaram mudanças mais significativas que indicassem um novo rumo da organização estudada. Portanto, uma grande dificuldade para entender o processo de formação de recursos é sua ambiguidade causal.

Outra conclusão foi que, com a adoção de um modelo clássico de desenvolvimento do processo de planejamento estratégico, foi possível estabelecer umnexo entre teoria e prática. Assim, as questões levantadas pela literatura especializada no assunto, como dificuldade em estabelecer consenso durante as reuniões, necessidade de dar

consistência às estratégias, entre outras, foram possíveis de serem mais bem entendidas uma vez, observadas durante o processo.

Em termos de avaliação do processo, este estudo propiciou a criação de um *constructo* visando análise das estratégias estabelecidas durante os dois ciclos. Com o modelo analítico gerado, permitiu-se estabelecer interrelações das estratégias com sua exequibilidade, aderência com o negócio e importância.

Em termos metodológicos, foi possível a realização de um estudo, considerando-se os aspectos de levantamento de informação, tanto primária como secundária, tornando-se um elemento positivo deste trabalho.

Por fim, incluídas nestas conclusões, são passíveis de comentários as recomendações e limitações. Em termos de limitações, ficou claro que o contorno organizacional, objeto deste estudo, considerou apenas a Gerência Geral de Gestão de Empreendimentos da Transpetro, não permitindo, portanto generalizações a partir dos resultados e análises conseguidas. Outra questão que pode ser delineada a partir dessa limitação refere-se à maturidade do escritório de projetos, ou seja: qual o grau de envolvimento necessário e suficiente de outras unidades organizacionais no processo de planejamento estratégico de um escritório de projetos. E, por decorrência, é possível delinear ações estratégicas para escritórios de projetos, ignorando a opinião destas unidades organizacionais, inclusive não levando em conta os estágios de maturidade? Como esta interação poder ser usada para gerar recursos e capacidades que criam e sustentam vantagem competitiva? ➤

Recebido em: set. 2009 · Aprovado em: nov. 2009

Roque Rabechini Júnior

Universidade Nove de Julho

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração

Endereço: profissional
Rua Joaquim Nabuco, 1005
04621-003 – São Paulo – SP
roque@rabechini.com.br

José Eduardo Modica

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Endereço profissional
Transpetro S A, Engenharia, Terminal de São Caetano do Sul.
Rua Felipe Camarão 393 – Prosperidade
09550150 – Sao Caetano do Sul, SP – Brasil
Telefone: (11) 64605867 Fax: (11) 64605821
modica@petrobras.com.br
eduardomodica@gmail.com

Marcelo Pereira Binder

Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE

Endereço profissional
Av. Francisco Matarazzo 612 – Água Branca
05001-100 – Sao Paulo, SP – Brasil
Telefone: (11) 36659342 Fax: (11) 36659300
<http://www.uninove.br>
binder@uol.com.br

Benny Kramer Costa

Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE

Endereço profissional
Av. Francisco Matarazzo 612 – Água Branca
05001-100 – Sao Paulo, SP – Brasil
Telefone: (11) 36659342 Fax: (11) 36659300
<http://www.uninove.br>
bennycosta@yahoo.com.br

REFERÊNCIAS

- ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. R. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 27, p. 621-636, 2006.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan. 1993.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management** [S. l.], v. 27, n. 6, p. 625-642, 2001.
- BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.
- BARNEY, Jay B. Strategic Factor Markets. **Management Science**, [S. l.], v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BLACK, J. A.; BOAL, K. B. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v.15, Special Issue, Summer, 1994, p.131-148, 1994.
- BREDILLET, C. Program & Project Management. **Revista Mundo PM**, Rio de Janeiro, ano 2, n.11, out./nov. 2006.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Construindo competências em gerenciamento de projetos: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CASEY, W.; PECK, W. Choosing the right PMO setup. **PM Network**, Illinois, p. 40-47, Feb. 2001.
- CLELAND, D. I. Gestão de Projetos Globais, uma perspectiva crescente. **Revista Mundo PM**, Rio de Janeiro, ano 2, n.11, out./nov. 2006.
- CLELAND, D. I. The Strategic Context of Projects. In: DYE, L. D.; PENNYPACKER, J. S. **Project portfolio management: selecting and prioritizing projects for competitive advantage**. Center for Business Practices. West Chester, PA:CBP, 1999.
- CLELAND, D. I.; IRLAND, L. R. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Providence, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GARFEIN, S. Strategic Portfolio Management – A smart, realistic and relatively fast way to again sustainable competitive advantage. **Proceedings PMI Global Congress**, Toronto, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane, v. 13, n. 2, 1992.
- HANSEN, Gary S.; WERNEFELT, Birger. Determinants of Firm Performance: the importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v.10, n. 5, p. 399-411, Sept./Oct. 1989.
- HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 24, n.10, p. 997-1010, Oct. 2003.
- HOOPEs, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 24, p. 889-902, 2003.
- ITAMI, H. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
- KERZNER, H. **Applied project management best practices on implementation**. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- KING, W. R. The role of projects in the implementation of business strategy. In: CLELAND, D. I.; KING, W.R. **Project management handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1993.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v.13, Special Issue, p.111-125, Summer 1992.
- MEREDITH, J. R.; MANTEL JR., S. J. **Project management: a managerial approach**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1995.
- MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 39, n. 3, p. 519-543, June 1996.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane, v. 14, p. 179-188, 1993.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project manager competence development (PMCD) framework**. Pennsylvania, 2002.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the organizational project management maturity model (OPM3 Guide)**, Upper Darby, PA, 2003.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do Gerenciamento de**

- Projetos (PMBOK Guide).** Edição 2004. Philadelphia: Autor, 2004.
- PMI/RJ – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos.** Seção Rio de Janeiro, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 68, n. 3, p. 79, May 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, [S. l.], v.15, n. 5, p. 5-16, Summer 1994.
- RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M. M. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros.** São Paulo: Atlas, 2006.
- RABECHINI JR., R. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada.** São Paulo: Annablume, Fapesp, 2005.
- RAD, P. F. Is Your Organization a Candidate for Project Management Office (PMO)? **AACE International Transactions**, ABI/INFORM Global, 2001.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, [S. l.], v.15, n.1, p. 88-102, 1990.
- RODRIGUES, I.; RABECHINI JR, R.; CSILLAG, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidades em gestão de projetos. **RAUSP – Revista de Administração.** São Paulo, v. 41, p. 288-300, 2006.
- RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm, 1984. In: FOSS, Nicolai (Org.). **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective.** Oxford: Oxford University Press, 1997. cap. 11, p. 131-145.
- SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- SHTUB, A.; BARD, J. F.; Globerson, S. **Project management: engineering, technology and implementation.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- STANDISH GROUP. **Chaos.** Disponível em: <<http://www.standishgroup.com>>. Acesso em: fev. 2002.
- VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia.** São Paulo: Makron Books, 1998.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v.18, n.7, p. 509-533, Aug. 1997.
- WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 5, p. 171-180, 1984.
- WERNERFELT, B.; MONTGOMERY. C. A. What is an attractive industry? **Management Science**, [S. l.], v.32, n.10, p.1223-1230, Oct. 1986.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.