

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

GUILHERME BARROZO VIEGAS

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR DE MANUTENÇÃO
AGRÍCOLA: UM ESTUDO DE CASO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**LONDRINA/PR
2019**

GUILHERME BARROZO VIEGAS

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR DE MANUTENÇÃO
AGRÍCOLA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Tondato

**LONDRINA/PR
2019**



TERMO DE APROVAÇÃO

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR DE MANUTENÇÃO AGRÍCOLA: UM ESTUDO DE CASO

por

GUILHERME BARROZO VIEGAS

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização foi apresentado em 5 de junho de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Rogério Tondato
Prof.(a) Orientador(a)

Prof. Me. José Luis Dalto
Membro titular

Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso –

RESUMO

VIEGAS, Guilherme Barrozo. **Proposta de implantação de escritório de gerenciamento de projetos no setor de manutenção agrícola: um estudo de caso.** 2019. 20. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2019.

A adoção de metodologias de gerenciamento de projetos no cenário empresarial vem ganhando cada vez mais espaço devido à grande necessidade de redução de custos, qualidade do produto e tempo de execução. A falta de monitoramento e baixo nível de controle das atividades podem tornar o projeto inviável, bem como, dificultar a sua execução. Visando evitar erros de execução, várias técnicas foram desenvolvidas. O escritório de gerenciamento de projetos é uma das principais metodologias aplicada com sucesso nos últimos anos em variados segmentos de mercado. Este artigo possui o objetivo de apresentar, por meio de uma pesquisa participativa, a estrutura, ferramentas, e práticas necessárias para implementação do escritório de gerenciamento de projetos em uma empresa com organização híbrida, onde existem atividades de rotina e atividades de execução de projetos de investimento. O modelo de implantação enfatiza as teorias e práticas sobre gestão de projetos voltada para a realidade da organização estudada, buscando o aceite da proposta e futura implementação do escritório de gerenciamento de projetos na empresa.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Escritório de gerenciamento de projetos. Modelos de implantação.

ABSTRACT

VIEGAS, Guilherme Barrozo. **Proposed implementation of project management office in the agricultural maintenance sector: a case study**. 2019. 20. Monograph (Specialization in Business Management with a Focus on Project Management) - Federal Technology University - Paraná. Londrina, 2019.

The adoption of project management methodologies in the business scenario is gaining more space due to the great need for cost reduction, product quality and execution time. Lack of monitoring and low level of control of activities can make the project unviable, as well as make it difficult to execute. In order to avoid runtime errors, several techniques have been developed. The project management office is one of the main methodologies successfully applied in recent years in various market segments. This article aims to present, through a participatory research, the structure, tools, and practices necessary to implement the project management office in a company with hybrid organization, where there are routine activities and project execution activities. investment. The implementation model emphasizes project management theories and practices focused on the reality of the studied organization, seeking the acceptance of the proposal and future implementation of the project management office in the company.

Keywords: Project Management. Project Management Office. Implantation Models.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO.....	9
2.1 METODOLOGIA	9
2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO EGP	10
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
3.1 ESTUDO DE CASO.....	12
3.1.1 A empresa	12
3.1.2 Problema encontrado	13
3.1.3 Objetivo do EGP na empresa.....	13
3.2 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO EGP.....	14
3.2.1 Análise documental.....	14
3.2.2 Reestruturação da equipe envolvida no projeto.....	15
3.2.3 Ferramentas de controle e monitoramento do projeto.....	16
3.2.4 Apresentação da proposta para a direção da empresa.....	17
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS.....	18
APÊNDICE A - Certificado do ENENPRO	20

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR DE MANUTENÇÃO AGRÍCOLA: UM ESTUDO DE CASO

Guilherme Barrozo Viegas – UTFPR – guilherme-viegas@hotmail.com

Rogério Tondato – UTFPR – rogeriotondato@utfpr.edu.br

Silvana Rodrigues Quintilhanho – UTFPR – squintilhanho@utfpr.edu.br

Palavras-chave: Gestão de projetos; Escritório de Gerenciamento de Projeto; Modelos de Implantação.

Resumo:

A adoção de metodologias de gerenciamento de projetos no cenário empresarial vem ganhando cada vez mais espaço devido à grande necessidade de redução de custos, qualidade do produto e tempo de execução. A falta de monitoramento e baixo nível de controle das atividades podem tornar o projeto inviável, bem como, dificultar a sua execução. Visando evitar erros de execução, várias técnicas foram desenvolvidas. O escritório de gerenciamento de projetos é uma das principais metodologias aplicada com sucesso nos últimos anos em variados segmentos de mercado. Este artigo possui o objetivo de apresentar, por meio de uma pesquisa participativa, a estrutura, ferramentas, e práticas necessárias para implementação do escritório de gerenciamento de projetos em uma empresa com organização híbrida, onde existem atividades de rotina e atividades de execução de projetos de investimento. O modelo de implantação enfatiza as teorias e práticas sobre gestão de projetos voltada para a realidade da organização estudada, buscando o aceite da proposta e futura implementação do escritório de gerenciamento de projetos na empresa.

Introdução

O gerenciamento de projetos vem sendo tornando uma atividade cada vez mais estudada e reconhecida no mundo. O ambiente atual das empresas exige o aumento do grau de



complexidade das tarefas executadas, frente a concorrência do mercado. Nesse cenário, os projetos são importante instrumento para o desenvolvimento e mudança nas organizações e o seu gerenciamento requer uma posição de destaque, uma vez que a condução eficiente de projetos pode ser o caminho para que elas alcancem seus objetivos estratégicos e uma melhor eficiência e eficácia na gestão (BARCAUÍ e QUELHAS; 2004)

Apesar aumento da utilização do gerenciamento de projetos por parte das empresas, ainda se observam altos índices de falhas em projetos (FORMAN *apud* RAD e RAGHAVAN, 2000). Crawford (2000) justifica essa ineficácia pela falta de processos adequados e padronizados de gerenciamento. O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) nasce com o intuito de se tornar a unidade organizacional responsável pela correção destes problemas, Rad e Raghavan (2000) acrescentam que um EGP bem concebido e implantado é um antídoto em potencial para as altas taxas de fracasso em projetos.

Atualmente o EGP, também conhecido como *Project Management Office* (PMO), possui diversas definições, sendo que a maioria delas está associada ao fato de agregar as fontes das melhores práticas de gerenciamento de projetos. Patah e Carvalho (2003) definem EGP como sendo uma estrutura organizacional de projetos a qual se responsabiliza pela aplicação dos conceitos de gestão de projetos dentro de uma organização. Essa estrutura pode se apresentar das mais diferentes formas: desde um simples setor para dar suporte ao gerenciamento de projetos até um importante departamento onde todos os projetos da empresa são gerenciados.

Segundo (Gomes, 2004) dentre os principais benefícios que a metodologia de gestão de projetos proporciona, destacam-se:

- Maior satisfação do cliente em relação aos requisitos estabelecidos (prazo, entrega e custos);
- Redução de incertezas, pela antecipação de situações desfavoráveis (gestão de riscos);

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

- Conclusão com mínimas alterações em relação ao objetivo (gestão de escopo);
- Realização de atividades em menor tempo e com menor custo (gestão de tempo e recursos);
- Maior controle gerencial;
- Melhoria do relacionamento entre os setores da organização pela adoção de trabalho em equipe (estrutura matricial);
- Desenvolvimento, com eficiência, de novos produtos e serviços sem prejuízo das atividades operacionais ou rotineiras;
- Armazenamento de aprendizado para projetos futuros (lições aprendidas);
- Redução do ciclo de desenvolvimento das soluções internas e externas.

Neste trabalho apresenta-se o caso de uma empresa, precedido por um quadro de referências em que são descritas a formulação da proposta de implantação do EGP com intuito de aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da organização e aumentar o sucesso de seus projetos.

Desenvolvimento

Metodologia

Esta pesquisa participativa obteve objetivo inicialmente exploratório, permitindo obter conhecimento sobre o problema. Num estudo exploratório, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maiores conhecimentos, para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva (YIN, 2001). Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas, restringindo-se a buscar mais informações sobre o tema estudado, de acordo com os objetivos estabelecidos (CERVO e BERVIAN, 2003).

Adicionalmente o estudo teve objetivo descritivo, que pretende descrever 'com exatidão' os fatos e fenômenos de determinada realidade. Outros estudos descritivos denominam-se estudos de casos. Esses estudos têm por objetivo aprofundar a



descrição de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987). O caso escolhido foi a implantação do escritório de gerenciamento de projetos no setor de manutenção agrícola de uma empresa que atua de forma híbrida, ou seja, na maior parte do tempo são executadas atividades rotineiras e simultaneamente com estas atividades são realizados projetos de investimento.

Para coleta de dados foram utilizadas técnicas de observação direta e análise documental da empresa.

Implementação do EGP

Apesar do conhecimento dos benefícios relacionados ao EGP, implantá-lo apresenta alguns desafios, principalmente por representar uma mudança cultural para a organização e envolver pessoas. Embora disseminar a cultura de gerenciamento de projetos exija tempo, Crawford (2002) sugere que a organização imprima certa velocidade à implantação do EGP, de modo a apresentar os primeiros resultados em seis meses.

A implantação de um EGP é ainda muito suscetível ao fracasso, ou seja, a não atingir o objetivo inicialmente estabelecido. Os autores Aubry *et. al* (2007) concluíram, pela pesquisa, que novos EGP's têm sido criados numa taxa relativamente alta e também que EGP's têm sido fechados ou radicalmente reestruturados quase tão rápido quanto têm sido criados. Segundo Rockart (1981), os fatores críticos de sucesso são algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos.

Visando aumentar a probabilidade de sucesso da implantação do EGP, Bridges e Crawford (2000) listaram os principais fatores de sucesso e insucesso. Os fatores de sucesso listados são:

- Simplificação do processo;
- foco em valor;

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

- Planejamento;
- Patrocínio da alta administração;
- Comunicação eficaz.

O insucesso está, por sua vez, relacionado a:

- Tentativa de fazer tudo de uma só vez;
- Procrastinação;
- Esquecimento das principais partes interessadas;
- Atitude de exigir antes de prover;
- Trabalho sem apoio dos interessados e da alta administração.

A implantação do EGP é um projeto e, portanto, deve ser tratado como tal, incluindo um plano bem elaborado, uma elaboração progressiva e um gerente responsável por sua execução (BARCAUÍ, 2003). Dessa forma, cada EGP será único, tanto quanto à sua estrutura, quanto à maneira de implantação.

De acordo com Englund *et al.* (2003), a implantação do EGP deve ser feita em três etapas. Na primeira são criadas as condições para a mudança, e por isso a mesma é crítica para o sucesso do EGP. Englund *et al.* (2003) sugerem como passos dessa primeira etapa:

- 1) Evidenciar a importância da mudança e o senso de urgência junto aos membros da organização. Dentre as justificativas para a necessidade da mudança ocorrer nesse momento, podem ser utilizadas as taxas de insucesso em projetos e a comparação das práticas da organização às práticas de outras empresas.
- 2) Identificar possíveis grupos de resistência e apresentar a estes grupos os benefícios da mudança.
- 3) Buscar um patrocinador influente e desenvolver coalizões com membros da empresa.
- 4) Estabelecer quais as contribuições do EGP para atingir a visão do futuro da organização.
- 5) Elaborar o plano para implantação do EGP e divulgá-lo à organização.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

Na segunda etapa, os agentes de mudança implementam a mudança, enquanto na terceira e última etapa é necessário motivar para que a situação pós-mudança seja a nova realidade, ou seja, procura-se “recongelar” a nova situação.

Depois de implantando, Westerveld (2003) listou os principais fatores para garantir o sucesso do escritório de gerenciamento de projetos:

- I. Redução de desvios de custos;
- II. Redução de atrasos;
- III. Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais;
- IV. Melhoria no atendimento das especificações técnicas;
- V. Aumento da satisfação do cliente;

Resultados e Discussão

Estudo de caso

A empresa

A empresa estudada está consolidada no mercado a 40 anos atuando no ramo sucroenergético, possui quatro unidades em cidades distintas com faturamento anual em torno de R\$ 300 milhões. Os negócios principais da empresa são a venda de açúcar, etanol e energia elétrica, gerenciando o ciclo completo de produção desde o cultivo da matéria-prima até o processamento e venda do produto final.

A receita da empresa não está ligada diretamente à venda de projetos, entretanto é frequente a utilização da prática para administrar investimentos de ampliação, aquisição de novas tecnologias e melhorias operacionais.

A organização não possui uma estrutura formal para gerenciamento dos projetos, ficando por conta do setor executante o total controle e gerenciamento das atividades, não existindo ferramentas de controle ou procedimentos de execução para garantir o sucesso do projeto.



O estudo se concentrou no setor de manutenção agrícola que executa considerável número de projetos, porém pode ser aplicado em todos setores da empresa.

Problema encontrado

A empresa possui um baixo grau de maturidade em gerenciamento de projetos, onde existe um único documento de uma página que é utilizado para elaboração, justificativa e aprovação do projeto. Este documento é utilizado para projetos com valores irrisórios até para projetos de alto investimento. O preenchimento deste documento é considerado o escopo do projeto, sendo feito muitas vezes sem a assessoria e aprovação da área técnica especializada.

Quando o projeto recebe a aprovação da direção da empresa, o setor de manutenção agrícola deve executá-lo simultaneamente com suas atividades rotineiras, não existindo nenhum método de controle ou monitoramento do projeto, sendo comum atrasos para entregar o produto final, retrabalho das atividades executadas e insatisfação por parte do cliente.

As informações de encerramento ou sucesso do projeto muitas vezes não chegam a direção da empresa, assim como também não é informado a direção o retorno que o projeto trouxe para a organização.

Objetivo do EGP na empresa

O escritório de gerenciamento de projeto entraria na empresa como parte facilitadora e atuaria no controle e monitoramento dos projetos, tendo como objetivo alcançar melhorias significativas nos pontos abaixo:

- i. Reduzir retrabalho;
- ii. Melhorar atendimento das especificações técnicas;
- iii. Aumentar controle e monitoramento do projeto;



- iv. Reduzir desvios de custo;
- v. Diminuir mudanças de escopo durante o projeto;
- vi. Aumentar satisfação do cliente.

Proposta de implantação do EGP

A proposta inicial para implantação do EGP na empresa tem como base o referencial teórico do assunto abordado aplicado de forma simples e moldada na necessidade e cenário da organização.

A elaboração da proposta de implantação do EGP será tratada como um projeto que seguirá as seguintes etapas:

- I. Análise dos documentos atuais e reformulação;
- II. Reestruturação da equipe envolvida no projeto;
- III. Aplicar ferramentas de controle e monitoramento do projeto;
- IV. Apresentação da proposta para direção da empresa.

A proposta sendo aprovada será elaborado um novo projeto para implantação do escritório de gerenciamento de projetos na empresa podendo render novos estudos.

I. Análise documental

O documento atual da empresa para elaboração e aprovação do projeto é simples, possuindo somente campos de preenchimento dos valores previstos para o projeto, justificativa e assinatura de aprovação da direção da empresa. O documento atual pode ser utilizado como registro de aprovação do projeto, porém é muito vago para ser utilizado como escopo e base para execução. Além disso o documento não possui um cronograma detalhado ou campo para fechamento do projeto, onde muitas vezes a direção da empresa não recebe o retorno do prazo de execução ou até mesmo se o projeto foi concluído com sucesso ou não.



A ideia inicial é manter o documento atual para projetos de baixo valor de investimento e substituir este documento por um termo de abertura de projeto quando o valor do projeto for considerado elevado, este termo deve ser elaborado de acordo com as necessidades e características da empresa, não podendo ser muito extenso ou complexo devido ao risco do documento cair em desuso.

O termo de abertura deve conter as principais informações:

- Situação atual e justificativa do projeto;
- Objetivo do projeto;
- Estrutura analítica do projeto (fases e principais entregas);
- Principais requisitos do produto/entrega (especificação técnica);
- Marcos do projeto;
- Restrições;
- Riscos;
- Orçamento do projeto;
- Aprovações (patrocinador, gerente do projeto, cliente e área técnica).

A princípio será sugerido a elaboração somente do termo de abertura do projeto, a implantação do EGP abrirá caminho para o desenvolvimento dos demais documentos necessários.

II. Reestruturação da equipe envolvida no projeto

Na estrutura proposta o escritório de gerenciamento de projeto ficará abaixo somente da alta administração da empresa e da diretoria do seu setor conforme ilustrado na figura 1. Devido a empresa possuir quatro unidades será sugerida a criação de um comitê de gerenciamento de projetos para facilitar a comunicação entre os escritórios.



O gerente de projeto deve possuir qualificações e se possível experiência no assunto, uma vez que será necessário treinar os envolvidos e divulgar a metodologia na organização.

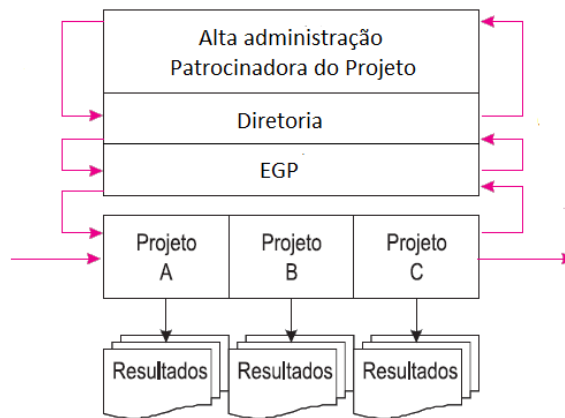


Figura 1 – Proposta de estrutura do EGP na organização.
Fonte: Adaptada de Gonsalez e Rodrigues (2002).

III. Ferramentas de controle e monitoramento do projeto

Para reportar o andamento, extrato contábil e resultados do projeto será empregado como meio de comunicação o portal online já utilizado pela empresa, onde estará disponível o módulo de acompanhamento do projeto. Através deste portal o patrocinador, cliente e responsáveis pelo projeto poderão visualizar de forma online o status do projeto, assim como dar o aceite de encerramento quando o projeto for finalizado.

Fica por conta do EGP alimentar e monitorar as informações do sistema, assim como gerar relatórios que serão disparados a direção da empresa em períodos determinados do projeto.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

No mesmo módulo, o solicitante do projeto deverá informar semestralmente após o término do projeto os resultados e ganhos obtidos, enfatizando com clareza a direção da empresa a eficácia do investimento utilizado.

IV. Apresentação da proposta para a direção da empresa

Como todas as etapas anteriores bem definidas será montado a apresentação para sugestão da proposta de implementação do EGP a direção da empresa, onde todos conceitos e etapas serão apresentados de forma prática e exemplificado na rotina de trabalho do setor, assim como o objetivo claro que o EGP pretende alcançar. Será destacado casos de insucesso de projetos dentro da própria empresa e exemplos de organizações bem-sucedidas que adotam a prática do escritório de gerenciamento de projetos.

Os grupos de resistência devem ser identificados e abordados com os benefícios da mudança para um total aceite da metodologia. Conquistar a influência e incentivo da direção da empresa é um fator crítico para o sucesso do EGP, sem o patrocínio da alta direção o projeto tende a fracassar.

Considerações finais

Com o cenário empresarial se tornando cada vez mais competitivo, cabe as empresas buscarem métodos de se aperfeiçoar para garantir sua sobrevivência. Estes meios na maior parte vêm através de projetos de investimento onde o retorno do valor investido é fundamental para o sucesso da organização, sendo de essencial importância o aumento da capacidade de coordenar, gerenciar e controlar as atividades que possuem natureza de projeto. Quanto mais eficaz for a administração do projeto, menor será o custo e tempo de execução, alcançando mais cedo os benefícios do produto final.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

O escritório de gerenciamento de projetos surge no âmbito empresarial como responsável por conduzir todo gerenciamento de projeto na organização, por meio de suas ferramentas e controles é possível obter o maior grau de eficiência do projeto alcançando o retorno esperado.

Este trabalho foi elaborado como o intuito de abrir caminho para a implantação do escritório de gerenciamento de projeto em uma empresa onde o foco principal não é a execução de projetos, sendo a principal dificuldade ligada a cultura e a resistência a mudanças e o maior desafio vencer a desconfiança e pragmatismo das pessoas sobre o assunto.

Referências

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. **A new framework for understanding organizational project management through PMO**. International Journal of Project Management, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>.

BARCAUÍ, A.; QUELHAS, O. **Corrente Crítica: uma Alternativa à Gerência de Projetos Tradicional**. Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção, n. 2, p. 1-21, 2004.

BARCAUÍ, A. **Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações atuantes no Brasil**. 2003. 151f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

BRIDGES, D.N.; CRAWFORD, J.K. **How to startup and rollout a project office**. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SYMPOSIUM, 1., 2000, Houston. Proceedings... Houston: PMI, 2000.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CRAWFORD, J.K. Making a place for success. **Project Management Best Practices Report**, [S.l.; s.n.], p.93, June 2000a.

ENGLUND, Randall L.; GRAHAM, Robert J.; DINSMORE, Paul C. **Creating the project office**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

GOMES, W.O. **Gestão de Projetos: Proposta de Modelo para Implantação em Organização Híbrida com Estrutura Matricial Leve**. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade de Campinas. Engenharia Mecânica, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **O Processo de Implementação de um Project Management Office**. In: SEMINÁRIO GESTÃO DE PROJETOS, 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: SUCESU-SP, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. Project Management Institute Inc., 2004.

RAD, P.F.; RAGHAVAN, A. **Establishing an organizational project office**. AACE International Transactions, ABI/INFORM Global, p.P13A, 2000.

ROCKART, JOHN F. **A Primer on Critical Success Factors**. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts, 1981.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, J. A. S. (2010). **Identificação e análise de fatores relevantes para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos de construção civil pelo conceito do Project Management Office**. Tese de doutorado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil. Disponível:
http://www.poscivil.uff.br/sites/default/files/dissertacao_tese/angelo_valle_tese_doutorado_pmo_v2.pdf.

WESTERVELD, E. **The Project Excellence Model 1: linking success criteria and critical success factors**. International Journal Project Management, v. 21, n. 6, p. 411-418, 2002. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6).

Sessão Temática

- () Educação na Engenharia de Produção
- (x) Gestão da Produção
- () Pesquisa Operacional

ANEXO A – CERTIFICADO DE ACEITE DO ARTIGO



República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

DECLARAÇÃO

Declaramos que **GUILHERME BARROZO VIEGAS** apresentou o tema **PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR DE MANUTENÇÃO AGRÍCOLA: UM ESTUDO DE CASO** na Ação de Extensão nº 04/2019 "II ENENPRO - Encontro de Engenharia de Produção da UTFPR - Câmpus Londrina", realizada no período de 04/06/2019 a 06/06/2019, com carga horária de 3 horas.

Londrina, 02 de julho de 2019.

Marcos Massaki Imamura
Diretor de Relações Empresariais e Comunitárias

a autenticidade deste documento pode ser verificada através da URL:
<http://apl.utfpr.edu.br/extensao/validar/938604B37C9565D5B7A0F9F918827E06>