

Organização Baseada em Projetos na Gestão de Compras Públicas: uma análise da percepção de gestores sobre os benefícios dessa nova perspectiva

THIAGO DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

EDJANE CORTEZ DA CRUZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

DIOGO DE MENEZES CORTÊS BEZERRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

JOÃO FLORÊNCIO DA COSTA JÚNIOR

UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

JOSUE VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

Organização Baseada em Projetos na Gestão de Compras Públicas: uma análise da percepção de gestores sobre essa nova perspectiva

1. Introdução

Diante de um ambiente dinâmico e em constante mudança, em que são adotadas cada vez mais soluções tecnológicas e inovadoras, além das pressões econômicas e sociais, as organizações enfrentam dificuldades para uma efetiva operacionalização de suas estratégias (MESKENDAHL, 2010; JAFARI; REZAEENOUR; MAZDEH; HOOSHMANDI, 2011; ERIKSSON, 2013).

No setor público, como as atividades são regulamentadas por legislação específica, o ambiente se torna mais rígido. Logo, esse processo de adaptação às mudanças é cada vez mais desafiador e complexo, principalmente pela limitação de recursos e restrições legais e organizacionais. Por outro lado, a necessidade de modernizar os serviços oferece oportunidades para implementar melhorias, sobretudo quando adotadas práticas de gestão efetivas, como aquelas associadas ao gerenciamento de projetos (PALUDO, 2016; FENILI, 2016; 2018).

Além do cenário de racionalização orçamentária, os órgãos públicos são pressionados a cumprir as atualizações feitas no arcabouço jurídico, a exemplo dos normativos que têm alterado o processo de compras públicas e obrigatoriedade do envio do Plano Anual de Compras e Contratações (PAC). No entanto, tais imposições legais costumam ser genéricas e não consideram a complexidade das demandas dos órgãos, entre eles as universidades federais (FENILI, 2016). Por sua vez, como essas medidas exigem adequação dos processos institucionais, o gerenciamento de projetos pode alinhar o atendimento dos normativos à execução da estratégia organizacional (FENILI, 2016; VERAS, 2017).

A gestão de projetos é compreendida como algo além do que apenas um meio para a realização de um produto ou serviço; mas uma abordagem que auxilia o alcance dos objetivos estratégicos das organizações (LORD, 1993; HOBDAI, 2000; MUSAWIR; SERRA; ZWIKAEL; ALI, 2017; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018). Diante dos ganhos com a gestão de projetos, há um significativo aumento ao longo do tempo no movimento das organizações em direção a uma perspectiva de organização baseada em projetos (OBP) (LORD, 1993; BARTSCH; EBERS; MAURER, 2013).

Neste contexto, uma Organização Baseada em Projetos (OBP) é definida como uma configuração organizacional baseada na adoção de projetos, programas e portfólios de projetos para desenvolver e entregar produtos e serviços e alcançar seus objetivos (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017). Essa perspectiva permite maior alinhamento estratégico, pois sugere a formulação e implementação do planejamento estratégico por meio de projetos (VERAS, 2017).

Especificamente, OBPs podem se mostrar como configurações apropriadas para tornar mais efetivas as entregas de projetos de unidades organizacionais, instituições e corporações públicas, seja na condição de serviços prestados ou no apoio às estratégias institucionais (HOBDAI, 2000). No entanto, percebe-se a ausência na literatura sobre OBP no setor público.

No âmbito dos Institutos Federais de Ensino Superior (IFES), as universidades federais apresentam demandas de alta diversidade que envolvem a compra de equipamentos e insumos laboratoriais, aparatos tecnológicos, contratos de terceirização de mão de obra, manutenção da estrutura física, publicação de artigos científicos, entre outros. Assim, a disponibilização desses recursos e serviços é de grande relevância ao desenvolvimento das atividades finalísticas de pesquisa, ensino e extensão. Se houver falhas durante o processo, a continuidade e a qualidade

dos serviços prestados à comunidade podem ser comprometidas (HENNIGEN, 2018; NASCIMENTO; SANTOS, 2018; CRUZ, 2019; SOARES et al,2019).

Nesse sentido, a Diretoria de Compras de um determinado IFES está adotando a gestão de projetos para gerenciar suas compras institucionais, bem como para atingir os seus objetivos. Pontua-se que cada compra pode ser caracterizada como um projeto, pois é um esforço temporário e entrega um resultado único e exclusivo (PMI, 2017). Diante disso, percebe-se que a unidade está migrando para uma perspectiva de OBP, uma vez que entrega produtos, bens e serviços e operacionaliza a sua estratégia por meio de projetos.

Nessa perspectiva de migração, surge a seguinte questão de pesquisa: **quais as percepções dos gestores de compras do IFES sobre a migração da diretoria para uma OBP?** Assim, este trabalho objetiva analisar as percepções dos gestores da Diretoria de Compras sobre a influência da OBP na gestão das compras de um IFES. Tal análise se dará a partir da apresentação de trechos das falas dos gestores acerca desse processo de migração para OBP, o que possibilitará reflexões sobre o tema estudado. Trata-se, portanto, de uma abordagem inicial da pesquisa, com a finalidade de relacionar eventuais benefícios da OBP para gestão de compras públicas.

2. Organizações Baseadas em Projetos (OBP)

Um projeto trata de um empreendimento temporário que tem um objetivo bem definido, consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade para produzir um resultado único (PMI, 2017; VERAS, 2016). Assim, a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, programação e o controle de uma série de tarefas integradas em ciclos que são realizadas para se atingir objetivos com êxito e agregar valor às partes interessadas (KERZNER, 2006).

O gerenciamento de projetos vem sendo adotado como abordagem importante para as organizações suportarem o crescimento e assegurar a sobrevivência em um ambiente excessivamente conturbado, em virtude da sua utilidade para otimizar a alocação dos recursos e o emprego dos esforços. Os benefícios resultantes da utilização dos processos de planejamento, execução e controle de eventos temporários e únicos demonstram os benefícios práticos dessa abordagem nas organizações (NORO, 2012; VERAS, 2017).

No contexto em que os administradores precisam se utilizar da GP, de suas técnicas e ferramentas para proporcionar ganhos em toda a estrutura de uma organização (LORD, 1993; HOBDAY, 2000), uma OBP é vista como uma nova forma de se pensar, planejar, executar e agregar valor aos stakeholders através de projetos (BARTSCH; EBERS; MAURER, 2013; PETRO; GARDINER, 2015; MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).

A OBP é definida como uma organização que adota projetos, programas e portfólios de projetos para desenvolver e entregar produtos e serviços, operacionalizar sua estratégia e alcançar seus objetivos (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; VERAS, 2017). Essa perspectiva baseada em projetos deve ter uma estrutura que vincule o planejamento estratégico a projetos e que apoie a execução desses projetos, além de uma configuração padrão que oriente o gerenciamento de tais projetos (VERAS, 2017).

A OBP pode, portanto, ser reconhecida como uma organização inovadora e empreendedora, orientada para o futuro e para beneficiar as partes interessadas quando gerencia projetos para desenvolver e implementar suas estratégias, transformar sua estrutura e ambiente onde está inserida, bem como promover novos produtos, serviços e modelos organizacionais (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).

De modo geral, a OBP refere-se a diferentes formas de organizações, sejam elas de construção civil, governamentais, de vendas e diversos outros tipos, que envolvem a criação de

sistemas temporários de gerência, baseados em projetos para dar respostas rápidas e flexíveis às demandas de um ambiente globalizado e altamente competitivo (HEDHILI; BOUDABBOUS, 2020).

Os estudos de gerenciamento demonstram os benefícios da OBP, como a melhoria na satisfação do cliente, liderança, aprendizagem e gerenciamento de projetos complexos, e destacam a importância da capacidade da OBP em trazer soluções inovadoras bem-sucedidas e que compartilham a percepção de que a inovação deve ser alcançada em todos os níveis organizacionais através da gestão de projetos. Dessa forma, a OBP estabelece uma colaboração intra e extra organizacional próxima e que se encaixe com os objetivos e apoie a aprendizagem e o enfrentamento de conflitos de interesses (JAFARI; REZAEENOUR; MAZDEH; HOOSHMANDI, 2011; ERIKSSON, 2013; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).

A OBP também traz ganhos no aspecto de comunicação, quais sejam: proporciona facilitadores críticos para estimular o compartilhamento do conhecimento: a. coesão de equipes; b. cultural organizacional; c. ambientes de compartilhamento; d. sistemas de informação integrados (WEN; QIANG, 2006). Logo, destacam-se as pesquisas de OBP e seus impactos da Gestão de Recursos Humanos que é de importância estratégica em todas as organizações (HUEMANN; KEEGAN; TURNER, 2007; HEDHILI; BOUDABBOUS, 2020).

Além disso, numa perspectiva de organizações internacionais baseadas em projetos, levando em consideração a globalização e mercado mundial cada vez mais complexo, as OBPs proporcionam uma melhor adaptação aos ambientes locais ao integrar conhecimentos, experiências e processos nas organizações para o sucesso dessas organizações multinacionais (BERTEAUX; JAVERNICK-WILL, 2015). Além disso, a literatura indica outros diversos benefícios, os quais foram levantados e organizados na tabela a seguir:

Tabela 1: Benefícios das Organizações Baseadas em projetos segunda a literatura

Políticas de recrutamento mais eficientes.	HEDHILI; BOUDABBOUS (2020); HUEMANN et al. (2004); AHSAN; KHAN (2013); DZIEKOŃSKI (2017).
Aperfeiçoamento da política e processos de avaliação de desempenho.	HEDHILI; BOUDABBOUS (2020); AHADZIE et al. (2009); NAPIER et al. (2009); BOČKOVÁ et al. (2016).
Processos de treinamento aperfeiçoados e mais eficazes.	HEDHILI; BOUDABBOUS (2020); FRICKE; SHENHAR (2000); CHENG et al. (2005); LINDHOLM et al. (2014); MARFUAH; PANUDJU (2016); IMRAN; ZAKI (2016).
Condições positivas tanto para a criação de novos conhecimentos quanto para promover a criatividade e a inovação.	BAKKER et al. (2013); SYDOW et al., (2004); PRADO; SAPSED (2016).
A hierarquia tende a ser mais dinâmica e flexível.	BAKKER et al. (2013); SYDOW et al., (2004); HOBDAY (2000).
Maior adaptabilidade, especialmente para soluções de curto prazo.	BAKKER et al. (2013); SYDOW et al., (2004).
O modelo de gestão pode ser adaptado e trazer benefícios para PMEs.	TURNER; LEDWITH (2017); TURNER (2018).

Fonte: Elaboração Própria

As OBPs são evidenciadas em diversos contextos organizacionais, dos quais: organizações públicas e governo, pequenas e médias empresas, grandes corporações e multinacionais, indústrias, construção civil, artesanato e tecnologia da informação e inovação (LORD, 1993; WHITLEY, 2006; GARDINER, 2015; MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018). Contudo, a perspectiva de OBPs proporciona diversos ganhos organizacionais por meio de projetos (VERAS, 2017).

3. Gestão de Compras Públicas

As compras públicas correspondem à aquisição de bens e à contratação de serviços que dão suporte às atividades finalísticas dos órgãos e viabilizam a execução das políticas governamentais, cujo propósito é atender às demandas da população (FERRER, 2015 a; SANTANA, 2015). Dado o montante financeiro aplicado no mercado, contribuem para o desenvolvimento econômico do país e exercem um papel estratégico nas organizações (MATIAS-PEREIRA, 2012; PALUDO, 2016; ARAÚJO; MATOS; ENSSLIN, 2020). Diferente da iniciativa privada, essas compras são regulamentadas por legislação específica, entre elas a Lei nº 8.666/93, que normatiza contratos e licitações, e a Lei nº 10.520/2002, que dispõe sobre o pregão; e devem obedecer critérios como qualidade, celeridade e vantajosidade (JUSTEN FILHO, 2016; FENILI, 2018).

No aspecto operacional, a gestão de compras públicas brasileiras tem sido modernizada e orientada para informatização dos processos, padronização dos procedimentos e maior transparência dos dados (FERRER, 2015 b; FERNANDES, 2019). Destacam-se, portanto, o COMPRASNET, o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Compras, que permite a elaboração do Plano Anual de Compras e Contratações (PAC), o Painel de Compras, que apresenta os indicadores de forma categorizada, o Painel de Fornecedores e a ferramenta Estudos Técnicos Preliminares Digital, disponibilizada em 2020.

Por serem executadas com recursos públicos, as aquisições governamentais exigem rigoroso controle e monitoramento, tendo como finalidades transparência, *accountability* e qualidade do gasto, entre outros (JUSTEN FILHO, 2016; PALUDO, 2016). Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União (TCU), como órgão de controle externo, tem avaliado periodicamente o nível de gestão e governança das aquisições públicas, além de publicar manuais e normativos que contêm recomendações e orientam os órgãos sobre a adoção de boas práticas (FENILI, 2016; SOARES et al, 2019).

A gestão de compras é um processo complexo pois envolve vários atores como os agentes de compras, as unidades requisitantes, os licitantes, os fornecedores e demais partes interessadas. Se inicia com o surgimento da demanda, seguida das fases de planejamento, instrução e execução processual para seleção do fornecedor, e finaliza com a entrega do bem ou prestação de serviço, objetos da gestão contratual. Por sua vez, os dados obtidos nesse processo devem ser avaliados para auxiliar a tomada de decisão dos gestores, retroalimentar as informações do ciclo e implementar as melhorias necessárias (FERRER, 2015b; SANTANA, 2015; CRUZ, 2019; ARAÚJO; MATOS; ENSSLIN, 2020).

A depender da disponibilidade de recursos, tanto tecnológicos quanto de pessoal, a estrutura e nomenclatura associadas à Gestão de Compras podem variar de um órgão para outro. Todavia, geralmente correspondem a Setor de Compras, Setor de Licitações, e outras divisões responsáveis pelo planejamento das contratações, elaboração de edital e termo de referência, emissão de empenho, recebimento de notas fiscais e liquidação de despesas; além de contar com a atuação de pregoeiros e gestores (NASCIMENTO; SANTOS, 2018; SOARES et al, 2019). Desde que observada a legislação vigente, os fluxos processuais também podem ser

adaptados, principalmente em instituições que adotam práticas inovadoras (FERRER, 2015b; FENILI, 2018; FERNANDES, 2019).

Respeitados a estrutura organizacional e fluxo processual próprios, alguns estudos focados, sobretudo, nas universidades federais, apontam aspectos relevantes para uma gestão de compras públicas mais efetiva. Nesse contexto destacam-se: elaboração do Plano Anual de Compras; criação de Comitê de Governança e Gestão de Compras; divulgação do calendário de compras para coleta de demandas; implementação do Plano Anual de Capacitação em Compras visando o desenvolvimento de competências e capacitação periódica dos servidores; equipe especializada e experiente; gestão do conhecimento e aplicação das lições aprendidas em processos e projetos anteriores; uso dos recursos tecnológicos para subsidiar as práticas de gestão e fortalecer a comunicação com as partes interessadas (HENNIGEN, 2018; NASCIMENTO; SANTOS, 2018; AVIGO; JOÃO-ROLAND, 2019; CRUZ, 2019; FERNANDES, 2019; SOARES et al, 2019).

Em termos de perspectivas futuras e inovação em compras públicas, Fernandes (2019) considera como tendências: a) criação de novos formatos de contratação que observem as necessidades e o perfil de consumo dos usuários; b) metodologias e ferramentas de gestão de compras apoiadas por recursos tecnológicos, com foco no planejamento de compras, padronização dos materiais e serviços e elaboração de indicadores gerenciais para avaliar o desempenho das compras e contratações (ARAÚJO; MATOS; ENSSLIN, 2020); e c) uso do poder de compra do Estado, representado pelas políticas destinadas à microempresas e cooperativas.

4. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é qualitativa pois visa analisar experiências e interações por meio de comunicações para a descrição, avaliação e desenvolvimento práticas para subsidiar avanços na teoria sobre o objeto em estudo (GIBBS, 2009; SAMPIERE, 2013). Além disso, a pesquisa é realizada através de estudo de caso (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2013; YIN, 2015).

O estudo de caso tem como objeto de investigação a Diretoria de Compras enquanto OBP. Tal unidade é subordinada à Pró-reitora de Administração de um IFES e tem como missão *promover soluções em compras institucionais*. O atual modelo de gestão de compras da referida diretoria fez emergir a necessidade da adoção de práticas administrativas mais efetivas e inovadoras. Assim, após a mudança regimental ocorrida em 2019, tem adotado projetos tanto para realizar intervenções de melhorias nos processos como para planejar e gerenciar as compras institucionais, visando o atingimento dos objetivos propostos.

Essa nova perspectiva foi chancelada a partir da elaboração do primeiro planejamento da Diretoria de Compras, de natureza tática, mas alinhado com os objetivos estratégicos da instituição. Além dos objetivos, indicadores e metas, foram determinados quais os projetos serão realizados, além das compras em si, para a devida operacionalização dessa estratégia. Por isso, esse cenário de migração para uma OBP evidencia alguns benefícios que podem ser alcançados para a gestão das compras, a partir do desenvolvimento de tais projetos.

No que concerne à coleta de dados, inicialmente se realizou o levantamento bibliográfico sobre os temas referenciais da pesquisa. Quanto à OBP, foram identificadas as características e os benefícios apontados na literatura; já na gestão compras públicas, elencaram-se conceito, aspectos e estrutura. Assim, o arcabouço teórico norteou a compreensão do objeto de estudo e fundamentou a análise de dados, da mesma maneira que permitiu observar lacunas e sugerir campos de investigação futuros. No segundo momento, foi elaborado o roteiro de entrevista semiestruturado, que teve como finalidade registrar a percepção dos colaboradores acerca da migração da unidade para uma OBP.

Desse modo, a entrevista foi aplicada aos gestores que se configuram sujeitos da pesquisa, quais sejam o Diretor de Compras e a chefe da Divisão de Planejamento e Gerenciamento de Compras. A fim de diminuir inconsistências na pesquisa, foram elencados como critério de seleção: a) desempenhar a função de gestor; b) possuir conhecimentos básicos sobre o gerenciamento de projetos; e c) ter participado efetivamente de, no mínimo, um projeto institucional na área de compras.

Finalizada a coleta de dados, foram iniciados os procedimentos de análise. As duas entrevistas foram organizadas e transcritas em um documento de 11 (onze) páginas. Em seguida, partiu-se para Análise e de Conteúdo (AC), compreendendo a exploração do material textual para que sua materialidade produzisse sentido à interpretação (BARDIN, 2006; RICHARDSON, 2008; VERGARA, 2015). Assim, identificados os trechos que se destacaram nas entrevistas, os dados foram tratados, categorizados através da literatura de OBP e gestão de compras, e serão apresentados no tópico Discussão e Resultados.

5. Discussão e Resultados

A discussão e apresentação dos resultados serão embasados por trechos extraídos das falas dos entrevistados, que refletem a percepção desses gestores acerca da migração da Diretoria de Compras para uma perspectiva de OBP, inserida no contexto da gestão de compras públicas. Para o respaldo teórico, far-se-á a conexão entre tais pontos de vista e a literatura relacionada aos temas da pesquisa.

Desse modo, conforme Tabela 2 abaixo, identificou-se que, na percepção dos gestores, a Diretoria de Compras tem migrado para uma perspectiva de OBP. Foi mencionado que a unidade organizacional, cujos produtos disponibilizados à comunidade universitária são a atas, contratos e contratações diretas, trabalha por projetos (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; VERAS, 2017), sobretudo dadas as características dos produtos acima mencionados. Além disso, observa-se uma cultura orientada a projetos na diretoria (VERAS, 2017), com um diagnóstico de uma hierarquia dinâmica e flexível (HOBDA, 2000., SYDOW et al., 2004; BAKKER et al., 2013) a qual incentiva a liderança e aprendizagem (JAFARI; REZAEENOUR; MAZDEH; HOOSHMANDI, 2011; ERIKSSON, 2013; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).

Tabela 2: Trecho das entrevistas

<p><i>Participante 1: Eu não poderia concordar mais com a definição de organização orientada por projetos no contexto da Diretoria de Compras...porque uma vez que o nosso produto são atas e contratos advindos de processos licitatórios ou contratações diretas...nós trabalhamos, única e exclusivamente, no sentido macro, por projeto.</i></p>	<p>OBP como uma nova forma de se pensar, planejar, executar e agregar valor (BARTSCH; EBERS; MAURER, 2013; PETRO; GARDINER, 2015; MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).</p>
<p><i>Participante 1: A gente tem horizontes de, no mínimo, 1 ano, 1 ano e meio de uma contratação e outra do mesmo objeto...mas mesmo assim, atualizações legislativas, incorporação de inovações, mudanças tecnológicas, de perspectivas, apresentação de soluções de mercado...então tudo isso traz uma singularidade muito grande para cada produto nosso...Essa filosofia de orientação por projetos é muito forte na Diretoria de Compras nesse sentido.</i></p>	<p>A OBP é organização inovadora e empreendedora, orientada para o futuro e para beneficiar as partes interessadas quando gerencia projetos (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).</p>
<p><i>Participante 2: (...) acho que com essas implementações e essa visão projetizada em relação a não só a gestão da unidade, mas também em relação ao entendimento da gestão das requisições</i></p>	<p>Hierarquia dinâmica e flexível (HOBDA, 2000., SYDOW et al., 2004; BAKKER et al., 2013)</p>

<p><i>e dos projetos, cada contratação (sinônimo de compra ou licitação) a gente entendendo como um projeto.</i></p> <p><i>Participante 2: (...) por mais que eles (gestores de compras) não sejam na hierarquia, da questão burocrática, os chefes das equipes, eu acho que eles devem ter uma tendência de ganhar um papel de destaque pela condução (dos projetos) de como eles vão fazer esses projetos e tal... eu acho que deve emergir uma liderança natural deles em relação aos processos (condução dos projetos de compras). (...) geram uma multiplicidade de pensamento, de ideias, através de uma equipe multidisciplinar...</i></p>	<p>Liderança e Aprendizagem (JAFARI; REZAEENOUR; MAZDEH; HOOSHMANDI, 2011; ERIKSSON, 2013; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).</p> <p>Desenvolvimento de competências e expertise da equipe de compras (FENILI, 2018; NASCIMENTO; SANTOS, 2018; HENNIGEN, 2018; AVIGO; JOÃO-ROLAND, 2019)</p>
---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Destarte, é percebido que a OBP, aplicada à gestão de compras do IFES, dar suporte aos benefícios destacados nas entrevistas, uma vez que possibilita a visualização de todos as ações a serem executados pela unidade, a exemplo dos processos de compras e licitações; além de fomentar a aprendizagem e a adaptação organizacional, a partir do gerenciamento de projetos (JAFARI; REZAEENOUR; MAZDEH; HOOSHMANDI, 2011; ERIKSSON, 2013; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).

Por seu turno, dada a complexidade do processo de compras públicas, outro aspecto positivo é a formação de uma equipe multidisciplinar focada em pensar soluções de maneira mais ampla. Isto é corroborado por estudos que apontam o desenvolvimento de competências e capacitação periódica dos agentes como fatores diretamente associados à qualidade das contratações disponibilizadas à comunidade universitária (FENILI, 2018; NASCIMENTO; SANTOS, 2018; HENNIGEN, 2018; AVIGO; JOÃO-ROLAND, 2019).

Tabela 3: Trecho das entrevistas

<p><i>Participante 1: Como benefícios eu vejo conseguir visualizar o seu produto, a sua entrega...você vê um fluxo que se inicia e um fluxo que termina. Poder aprimorar. A cada projeto a gente vai aprimorando as práticas, as tarefas... (...) a gente sempre tá se reinventando. A gente sempre parte de um ponto, mas em razão do nosso trabalho que é diretamente ligado com licitações, não raro a gente encontra desafios com projetos similares. (...) oportunidade de enriquecimento, de conhecimento, de poder assimilar novas práticas nesse processo...continuamente se reinventando, se reestruturando.</i></p> <p><i>Participante 2: (...) A gente está passando por um processo de rejuvenescimento, e aí o que eu acho que é mais interessante é que estamos também num momento de crucial e estratégico para fazer esse tipo de transformação (adoção da gestão de projetos).</i></p> <p><i>Participante 2: Eu acho que a gente consegue trazer, inovação, celeridade, e depender menos de uma questão subjetiva das pessoas. Acho que a gente consegue deixar um projeto bem estruturado, mas que ele pode ser adaptado a cada cenário, que as pessoas possam opinar e dar as opiniões mais que já saibam mais ou menos o caminho que deve ser seguido... acho que essa pode ser a principal diferença...</i></p>	<p>Aprendizagem e gerenciamento de projetos (JAFARI; REZAEENOUR; MAZDEH; HOOSHMANDI, 2011; ERIKSSON, 2013; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).</p> <p>Adaptabilidade e flexibilidade para as mudanças e soluções que essa perspectiva de projetos apoia (HOBDA, 2000., SYDOW et al., 2004; BAKKER et al., 2013)</p> <p>Gestão estratégica de compras (FERRER, 2015 b; SANTANA, 2015; FENILI, 2018)</p>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme trechos destacados na Tabela 3 acima, observa-se que essa nova perspectiva indica capacidade de adaptabilidade e flexibilidade organizacionais, com vistas ao melhor

enfrentamento às influências internas, externas e seus impactos, tais como mudanças na legislação de compras e auditoria dos órgãos de controle (SANTANA, 2015; FENILI, 2018; FERNANDES, 2019), para implementar mudanças e desenvolver soluções (SYDOW et al., 2004; BAKKER et al., 2013).

Outros aspectos positivos apresentados na Tabela 4 abaixo são a comunicação, o compartilhamento de conhecimento, o engajamento e a motivação da equipe (SYDOW et al., 2004; WEN; QIANG, 2006; BAKKER et al., 2013), como elementos necessários a uma gestão de contratações públicas mais efetiva (NASCIMENTO; SANTOS (2018); ARAÚJO, MATOS, ENSSLIN (2020). De modo complementar, para o Participante 1, a migração para uma OBP tem facilitado, , do ponto de vista gerencial, a busca contínua por inovações (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018), no âmbito da instituição pesquisada, embora apontado como benefício, o entrevistado também reconhece que essa demanda constante pode causar estresse à equipe, por se tratar de um processo dinâmico e mutável, onde o conhecimento é construído progressivamente.

Tabela 4: Trecho das entrevistas

<p><i>Participante 1: Na minha percepção é positiva. É até um fator motivacional, porque cada projeto traz desafios novos. Isso tem implicações positivas e negativas. A positiva é manter a equipe motivada, engajada, aprender sempre. O lado negativo é que você vai estar sempre em constante busca...você nunca pode dizer que é um expert na contratação de tal objeto, tem sempre alguma coisa mudando. E na perspectiva de projetos, isso se mostra muito claro, porque tem início, meio e fim. (...) Isso mantém tanto a equipe motivada quanto gera um pouco de estresse em algumas contratações, porque é sempre uma busca. Você nunca detém todo o conhecimento.</i></p> <p><i>Participante 1: Você adquire conhecimento, produz conhecimento de forma única. E isso é um fator motivacional, de comprometimento. Quando você entrega produto a produto da mesma forma durante muito tempo, em que pese o benefício da especialização, isso gera a longo prazo...cria uma rotina, uma monotonia que muitas vezes para busca do conhecimento talvez não seja muito interessante.</i></p> <p><i>Participante 1: E hoje a nossa cultura é totalmente de aprendizado e isso alinhado com a gestão de projetos só tem a engrandecer a Diretoria.</i></p> <p><i>Participante 2: (...) A gente está fazendo com que esse conhecimento se dilate e passe para todo o mundo que está ali. Inclusive está dentro do planejamento (da diretoria) a possibilidade de a gente fazer uma integração da gestão do conhecimento através da rotatividade (de pessoal através dos setores) ... a partir do momento que a gente integra esse conhecimento (equipes de diferentes setores integrando os projetos) ...</i></p> <p><i>Participante 2: Quando a gente fala na discussão de cenários possíveis para resolver uma demanda que a universidade tem, eu estou buscando aqui a inovação. Eu estou tentando trazer para a universidade coisas que a gente ainda não fez e discutindo a possibilidade e a relevância de a gente fazer isso.</i></p>	<p>Proporciona facilitadores críticos para estimular o compartilhamento do conhecimento: coesão de equipes; cultural organizacional; ambientes de compartilhamento; sistemas de informação integrados (WEN; QIANG, 2006).</p> <p>Motivação da equipe (HOBDA, 2000., SYDOW et al., 2004; BAKKER et al., 2013)</p> <p>Busca contínua por Inovação (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).</p> <p>Tendências nas compras públicas: adoção de ferramentas e metodologias de gestão (FENILI, 2018; FERNANDES,2019) e avaliação de desempenho das contratações (ARAÚJO; MATOS; ENSSLIN,2020)</p>
--	--

<i>Participante 2: O maior ganho que a gente poder ter agora é a gente poder saber qual é a nossa produtividade, em a gente ter como aferir isso de maneira clara e objetiva, coisa que a gente sempre sentia falta.</i>	
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na Tabela 5 abaixo, outro benefício destacado pelos gestores está relacionado à melhoria na satisfação do cliente (JAFARI; REZAEENOUR; MAZDEH; HOOSHMANDI, 2011; ERIKSSON, 2013; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018.). Foi pontuado que o cliente final percebe o produto de acordo com sua necessidade que foi previamente alinhada com ele, isso sendo resultado da perspectiva de trabalho por projetos. Outro ponto refere-se a clareza no alinhamento estratégico (VERAS, 2017) da diretoria a partir do momento que ela cumpre o seu papel institucional.

Tabela 5: Trecho das entrevistas

<i>Participante 1: (...) porque o cliente final se beneficia disso quando a ele percebe que está recebendo um produto que atende a sua necessidade e não apenas mais um contrato, mais uma ata que apenas foi replicada. Hoje a gente busca muito mais esse alinhamento com o cliente. (...) à medida que nós tratamos dessa forma, desses produtos individualizados a gente atende melhor o nosso cliente e atende melhor a nós mesmos enquanto Diretoria.</i>	A melhoria na satisfação do cliente. (JAFARI; REZAEENOUR; MAZDEH; HOOSHMANDI, 2011; ERIKSSON, 2013; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).
<i>Participante 1: A gente está buscando cada vez mais entregar produtos de melhor qualidade para o nosso cliente, para comunidade universitária. Quando a gente se detém por projeto, por entrega, a gente consegue atender mais e melhor o nosso cliente, de forma mais eficiente, mais eficaz, mais efetiva.</i>	Alinhamento estratégico (VERAS, 2017). Perfil de consumo e demandas do cliente de compras públicas (FERNANDES, 2019)
<i>Participante 2: (...) e a gente sabe o que é que tem que entregar para o nosso cliente. (...) e eu tenho visto que muito, diante a equipe, da gente tentar trabalhar para atender o que o cliente precisa lá na ponta... eu acho que a gente passa a ter mais clareza em relação aos nossos propósitos enquanto unidade.</i>	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Por fim, além dos benefícios já elencados, a Tabela 6 a seguir apresenta outros pontos considerados como positivos. Desse modo, são eles: a flexibilização da hierarquia, tornando a estrutura organizacional mais dinâmica (BAKKER et al. 2013; SYDOW et al. 2004; HOBDAI, 2000.), a integração entre os demais setores subordinados à Diretoria de Compras, a coesão organizacional, a comunicação, o apoio a melhor tomada de decisão e alcance dos objetivos (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; VERAS, 2017).

Tabela 6: Trecho das entrevistas

<i>Participante 1: A gente vê essa quebra da hierarquia, essa quebra da estrutura, na formação de equipes multisetoriais, que produzem...os servidores têm autonomia...têm espaço para proposição, para sugestão. As chefias estão abertas a isso tipo de colocação. A Direção também se mostra extremamente aberta...aí o conhecimento vai sendo gerado, replicado, disseminado. Aí a gestão de projetos vai retroalimentando. A gente vai produzindo esse conhecimento,</i>	A hierarquia tende a ser mais dinâmica e flexível. (HOBDAI, 2000., SYDOW et al., 2004; BAKKER et al., 2013) Tomada de decisões, alinhamento estratégico e alcance dos objetivos
---	--

<p><i>realimentando e dando esse feedback. {...}. Temos vários projetos em paralelo onde todos os setores participam...tem colaboradores de todas as divisões. Então tem enriquecido grandemente a Diretoria. Não é mais uma, duas, quatro pessoas tendo voz...mas nós temos sugestões vindo de todos os colaboradores, incluindo os terceirizados. Eles propõem, trazem questões, são ouvidos nas divisões...</i></p> <p>Participante 2: O que a gente consegue deixar mais claro aí é uma certeza na fluidez nos processos de determinação de prazos, estabelecimento de indicadores, metas.</p> <p>Participante 2: É, eu acho que agora a gente consegue ter, além de mais agilidade para poder tomar decisões, e a gente tem que estar preparado para tomar essas decisões, pra essas coisas que podem acontecer. Acho que a gente também tem como incorporar novas técnicas de gestão, novas técnicas de se encontrar as soluções que a gente precisa para atender ao nosso cliente. ...eu acho que a gente consegue trazer inovação, celeridade e depender menos de uma questão subjetiva das pessoas.</p>	<p>organizacionais (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017; VERAS, 2017)</p> <p>Boas práticas de gestão e governança (FERRER, 2015 b; SANTANA, 2015; FENILI, 2018); avaliação de desempenho das compras (ARAÚJO, MATOS, ENSSLIN, 2020); e tendências de inovação (FERNANDES, 2019)</p>
--	--

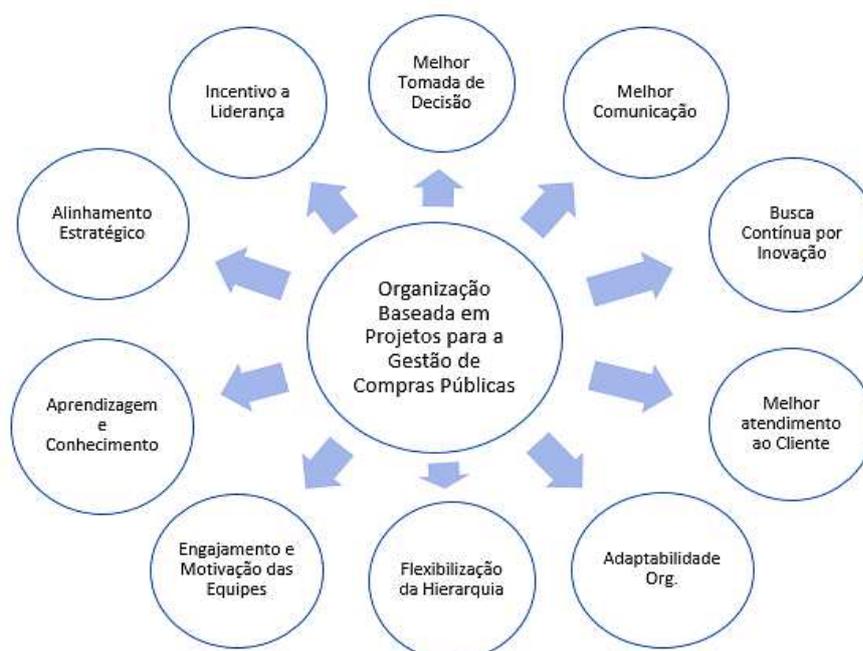
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme destaques apresentados na Tabela 6 acima, outro ponto observado foi a adoção de boas práticas de gestão (SANTANTA, 2015; FENILI,2018) relacionadas à mensuração e avaliação de resultados (ARAÚJO, MATOS, ENSSLIN, 2020), cujas informações auxiliam o gestor de compras no processo de tomada de decisão. O uso de ferramentas e técnicas como recursos para melhorar os procedimentos também evidencia o compromisso com soluções que melhor atendam às necessidades dos usuários (FERNANDES, 2019).

De modo geral, a perspectiva de migração da Diretoria de Compras para uma OBP, na visão dos gestores, traz algumas expectativas concernentes aos benefícios que esse modelo organizacional pode proporcionar na gestão de compras públicas da unidade e do IFES. Vale salientar que eles advêm da adoção do gerenciamento de projetos como base para o desenvolvimento e entrega de bens e serviços, operacionalização da estratégia e alcance dos objetivos da unidade.

Para representar de forma ilustrativa e visual os benefícios identificados a partir da análise das falas dos dois participantes, a Figura 1 será apresentada a seguir:

Figura 1: Benefícios da Organização Baseada em Projetos para a Gestão de Compras Públicas



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

6. Considerações Finais

O presente trabalho objetivou analisar as percepções de gestores sobre a influências e o papel de uma OBP na gestão das compras de um IFES. Foi observado que a perspectiva de migração da Diretoria de Compras para uma Organização Baseada em Projetos indica algumas expectativas concernentes aos benefícios que esse modelo organizacional pode proporcionar ao referido contexto.

Desse modo, os dados da pesquisa permitem inferir que a OBP, aplicada à gestão de compras públicas, apoia a melhor tomada de decisão; a comunicação; a inovação; a flexibilização da hierarquia; a aprendizagem e adaptabilidade organizacionais; e o alinhamento estratégico e melhor atendimento às necessidades dos clientes. Outrossim, sua perspectiva orientada a projetos proporciona um maior engajamento e motivação das pessoas, bem como o incentivo à geração de conhecimento e liderança.

O trabalho teve como limitações a ausência de uma literatura consolidada sobre OBP, sobretudo aplicada ao setor público, o que configura uma lacuna e um campo de investigação para pesquisas futuras simultaneamente. Percebe-se que o conceito de OBP ainda é pouco trabalhado nesse sentido. Há também limitações por se tratar de uma pesquisa inicial sobre as percepções de 2 (dois) gestores a partir dessa perspectiva de migração da unidade para uma OBP. Logo, os resultados tratam de percepções que não representam um consenso no universo da pesquisa.

Por isso, alguns trabalhos futuros são propostos, dos quais: entrevistas com uma amostra mais representativa, para a identificação de padrões e consensos sobre o papel da OBP no contexto estudado; construção de um instrumento quantitativo para testar essas hipóteses uma vez levantadas (benefícios percebidos); e a aplicação desse estudo em outros contextos públicos, de forma mais particular nos IFES, e privados para enriquecer e avançar a literatura sobre OBP.

Referências:

1. ABNT, NRB ISSO 10.006 – Diretrizes para Qualidade em Empreendimentos.
2. AHADZIE, D. K.; PROVERBS, D. G.; SARKODIE-POKU, I. Competencies required of project managers at the design phase of mass house building projects. **International Journal of Project Management**, 2014.
3. AHSAN, K.; HO, M.; KHAN, S. Recruiting project managers: A comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements. **Project Management Journal**, 2013.
4. AJMAL, M. M.; KOSKINEN, K. U. Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. **Project Management Journal**, 2008.
5. AMOAH, P., AHADZIE, D. K., AND DANSO, A. The Factors Affecting Construction Performance in Ghana: The Perspective of Small-Scale Building Contractors. **Journal of Financial Management Property Construction**, 2007.
6. ARAÚJO, Samuel Souza de; MATOS, Lucas dos Santos; ENSSLIN, Sandra Rolim. Compras públicas sob a perspectiva da Avaliação de Desempenho: uma revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal**, Vitória (ES), v. 9, n. 1, jan./abr. 2020.p.99-127.
7. ARTTO, K. et al. What is project strategy? **International Journal of Project Management**, 2008..
8. ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it is time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6,1999.
9. AVIGO, Ricardo Oliveira; JOÃO-ROLAND, Iraci de Souza. Inovação organizacional em compras públicas pelo SRP: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 173-195, setembro-dezembro 2019
10. BAKKER, R. M. et al. It's Only Temporary: Time Frame and the Dynamics of Creative Project Teams. **British Journal of Management**, 2013.
11. BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2008 (Obra original publicada em 1977)
12. BARTSCH, V.; EBERS, M.; MAURER, I. Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. **International Journal of Project Management**, 2013.
13. BARTSCH, Vera; EBERS, Mark; MAURER, Indre. Learning in project-based organizations: the role of project teams & social capital for overcoming barriers to learning. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 31, n. 2, p. 239-251, fev. 2013.
14. BECKER, K.; SMIDT, M. Workforce-related risks in projects with a contingent workforce. **International Journal of Project Management**, 2015.
15. BERSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M. Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. **International Journal of Project Management**, 2015.
16. BERTEAUX, F.; JAVERNICK-WILL, A. Adaptation and integration for multinational project-based organizations. **Journal of Management in Engineering**, 2015.
17. CHENG, M. I.; DAINY, A. R. J.; MOORE, D. R. What makes a good project manager? **Human Resource Management Journal**, 2005.
18. CICMIL, S. Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. **Project Management Journal**, v. 37, n. 2, 2006.
19. CICMIL, S.; HODGSON, D. New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. **Project Management Journal**, 2006.
20. CLELAND, D. I. **Project management: strategic design and implementation**. 2ª. ed. McGraw-Hill, 1994.
21. CREASY, T.; ANANTATMULA, V. S. From every direction - How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success **Project Management Journal**, 2013.

22. CRUZ, Edjane Cortez da. **Desenvolvimento de um framework para o planejamento de compras públicas: estudo em uma universidade federal**. 2019. 138f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.
23. DIETRICH, A.; GILBERT, P.; PIGEYRE, F. Management des compétences: **Enjeux, modèles et perspectives**. 3rd edition, Paris: Dunod, 2010.
24. DONK, D. P. VAN; MOLLOY, E. From organising as projects to projects as organizations. **International Journal of Project Management**, v. 26, p. 129-137, 2008.
25. DZIEKOŃSKI, K. Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland. **Procedia Engineering. Anais...**2017
26. ENGWALL, M. No project is an island: Linking projects to history and context. **Research Policy**, 2003..
27. ERIKSSON, P. E. Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. **International Journal of Project Management**, 2013.
28. ERIKSSON, Per Erik. Exploration and exploitation in project-based organizations: development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 31, n. 3, p. 333-341, abr. 2013.
29. ESKEROD, P.; SKRIVER, H. J. Organizational Culture Restraining in-House Knowledge Transfer between Project Managers a Case Study. **Project Management Journal**, 2007.
30. FENILI, Renato. **Boas práticas administrativas em compras e contratações públicas**. Niterói/RJ: Impetus, 2016.
31. FENILI, Renato. **Governança em aquisições públicas: teoria e prática à luz da realidade sociológica**. Niterói/RJ: Impetus, 2018.
32. FERNANDES, Ciro Campos Christo. Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, 2019, 11(4), Setembro-Dezembro, ISSN: 2175-5787.
33. FERRER, Florencia. **Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil**. In: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo (coord). Compras públicas Brasil. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015a.
34. FERRER, Florencia. **Os desafios do setor público para construir um novo modelo de abastecimento e compras: inovação ou estagnação**. In: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo (coord). Compras públicas Brasil. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015b.
35. FRICKE, S. E.; SHENHAR, A. J. Managing multiple engineering projects in a manufacturing support environment. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 2000.
36. GANN, D. M.; SALTER, A. J. Innovation in project-based, service-enhanced firms: The construction of complex products and systems. **Research Policy**, 2000.
37. GEMÜNDEN, Hans Georg; LEHNER, Patrick; KOCK, Alexander. The project-oriented organization and its contribution to innovation. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 36, n. 1, p. 147-160, jan. 2018.
38. GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 198 p.
39. HALLGREEN, M.; MAANINEN-OLSSON, E. Deviations, ambiguity and uncertainty in a project-intensive organization. **Project Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 17-26, 2005.
40. HARTMAN, F. Preparing the mind for dynamic management. **International Journal of Project Management**, v. 26, p. 258-267, 2008.
41. HEDHILI, M. A.; BOUDABBOUS, S. The impact of project-based organization on competence management practices. **International Journal of Research in Business and Social Science** (2147-4478), 2020.
42. HENDRIE, J. A review of a multiple retailer's labour turnover. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2004.
43. HENNIGEN, Maria Rita Jardim. **Governança e gestão em aquisições: a proposição de um modelo para uma universidade pública brasileira**. 2018. 113f. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

44. HOBDDAY, M. The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**, 2000.
45. HUEMANN, M.; KEEGAN, A.; TURNER, J. R. Human resource management in the project-oriented company: A review. **International Journal of Project Management**, 2007.
46. IMRAN, A.; ZAKI, A. Impact of Human Capital Practices on Project Success. **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, 2016.
47. JAAFARI, A. Project Management in the age of complexity and change. **Project Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 47-57, 2003.
48. JAFARI, M. et al. Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations: A multi-stage study. **Management Decision**, 2011.
49. JAFARI M. et al. Development and evaluation of a knowledge risk management model for project-based organizations. **Management Decision**, [s.l.], v. 49, n. 3, p. 309-329, 29 mar. 2011.
50. JHA, K. N.; IYER, K. C. Critical determinants of project coordination. **International Journal of Project Management**, 2006.
51. JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 12.ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.
52. KATEŘINA HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ et al. Project Manager's Competencies in Czech Lottery Industry Enterprise. **Economics World**, 2016.
53. KEEGAN, A.; TURNER, J. R. Quantity versus Quality in Project-based Learning Practices (special issue on Projectbased Learning). **Management Learning**, 2001.
54. KEEGAN, A.; TURNER, J. R. The management of innovation in project-based firms. **Long Range Planning**, 2002.
55. KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas** (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2006.
56. KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Blucher, 2011.
57. KREINER, K. In search of relevance: project management in drifting environments. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 335-346, 1995.
58. LAURSEN, M.; SVEJVIG, P. Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. **International Journal of Project Management**, 2016.
59. LEYBOURNE, S. A. The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. **Project Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 62-73, 2007.
60. LINDHOLM, L. et al. **An approach for maturing competency development in the pipeline industry**. Proceedings of the Biennial International Pipeline Conference, IPC. **Anais...**2014.
61. LIU, W. H.; CROSS, J. A. A comprehensive model of project team technical performance. **International Journal of Project Management**, 2016.
62. ALEXANDER LORD, M. Implementing strategy through project management. **Long Range Planning**, 1993.
63. MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.
64. MAYLOR, H. Beyond the Gantt chart: project management moving on. **European Management Journal**, v. 19, p. 92-100, 2001.
65. MESKENDAHL, Sascha. The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 28, n. 8, p. 807-817, dez. 2010.
66. MIDLER, C. **Project management for intensive, innovation-based strategies: new challenges for the 21st century**. In: SLEVIN, D. P.; CLELAND, D. I.; PINTO, J. K. The frontiers of project management research. Project Management Institute, 2002.
67. MILLS, B. et al. **Managing technological innovation projects: the quest for a universal language**. In: SLEVIN, D. P.; CLELAND, D. I.; PINTO, J. K. The Frontiers of Project Management Research. Project Management Institute, 2002.

68. MILOSEVIC, D.; PATANAKUL, P. Standardized project management may increase development projects success. **International Journal of Project Management**, 2005.
69. MITEREV, Maxim; MANCINI, Mauro; TURNER, Rodney. Towards a design for the project-based organization. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 35, n. 3, p. 479-491, abr. 2017.
70. MORRIS, P. W. G. **The management of projects**. Thomas Telford, 1994.
71. MURIITHI, N.; CRAWFORD, L. Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 309-319, 2003.
72. MUSAWIR, A et al. Project governance, benefit management, and project success: towards a framework for supporting organizational strategy implementation. **International Journal of Project Management**, [s.l.], v. 35, n. 8, p. 1658-1672, nov. 2017.
73. NASCIMENTO, R. N. O.; SANTOS, L. G. Gestão de compras no serviço público: um estudo de caso em uma universidade federal potiguar. **EmpíricaBR – Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**. 2018.
74. NEWELL, S. et al. Sharing knowledge across projects: Limits to ICT-led project review practices. **Management Learning**, 2006.
75. PACKENDORFF, J. Inquiring into the temporary organization: new directions for Project management research. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, 1995.
76. PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública**. 5ed.rev., atual.e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2016.
77. PEMSEL, S.; SÖDERLUND, J.; WIEWIORA, A. Contextualising capability development: configurations of knowledge governance mechanisms in project-based organizations. **Technology Analysis and Strategic Management**, 2018.
78. PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. Project management office a knowledge broker in project-based organisations. **International Journal of Project Management**, 2013.
79. PETRO, Yacoub; GARDINER, Paul. An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], v. 33, n. 8, p. 1717-1729, nov. 2015.
80. PICH, M. T.; LOCH, C.; MEYER, A. E. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. **Management Science**, v. 48, n.8, p. 1008-1023, 2002.
81. PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Project Success: definitions and measurement techniques. **Project Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 67-72, 1988.
82. PRADO, P.; SAPSED, J. The Anthropophagic Organization: How Innovations Transcend the Temporary in a Project-based Organization. **Organization Studies**, 2016.
83. PRENCIPE, A.; TELL, F. Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. **Research Policy**, 2001.
84. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge (PMBok)**. 6.ed.
85. RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M.M. **O ambiente de inovação e a gerência de projetos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999.
86. RIBEIRO, H. C. M.; CORRÊA, R. 10 ANOS DE PESQUISA DA REVISTA BRASILEIRA DE INOVAÇÃO SOB A ÓTICA DA BIBLIOMETRIA E DA REDE SOCIAL. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 2014.
87. RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
88. SAMPIERI, Hernández; COLLADO, Fernández; LUCIO, Baptista. **Metodologia de pesquisa** [recurso eletrônico]. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
89. SANTANA, Jair Eduardo. **Planejamento nas licitações e contratações governamentais: estratégias para suprimentos públicos**. Curitiba/PR: Editora Negócios Públicos, 2015.

90. SCHINDLER, M.; EPPLER, M. J. Harvesting project knowledge: A review of project learning methods and success factors. **International Journal of Project Management**, 2003.
91. DVIR, A. J. S. AND D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. **Project Management Journal**, 2004.
92. SOARES, Aldo Rios et al. O processo de compras e o desafio da etapa do planejamento: o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Navus**, Florianópolis/SC, v. 9, n. 4, p. 264-273 • out./dez. 2019.
93. SOKHANVAR, S.; MATTHEWS, J.; YARLAGADDA, P. **Importance of Knowledge Management processes in a project-based organization: A case study of research enterprise**. Procedia Engineering. **Anais...2014**
94. SYDOW, J.; LINDKVIST, L.; DEFILLIPPI, R. **Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial Organization Studies**, 2004.
95. TURNER, J. R. **The management of the project-based organization: A personal reflection**. **International Journal of Project Management**, 2018.
96. TURNER, J. R. The management of the project-based organization: A personal reflection. **International Journal of Project Management**, 2018.
97. TURNER, J. R.; KEEGAN, A.; CRAWFORD, L. Learning by Experience in the Project Based Organization. **RESEARCH IN MANAGEMENT ERIM**, 2000.
98. TURNER, R.; LEDWITH, A.; KELLY, J. Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. **International Journal of Project Management**, 2010.
99. VERAS, M. **Gestão Dinâmica de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport. 2016.
100. VERAS, M. **Negócio baseado em projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
101. VERGARA, Sylvia Constan. **Métodos de pesquisa em administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
102. WEN, Q.; QIANG, M. Coordination and knowledge sharing in construction project-based organization: a longitudinal structural equation model analysis. **Automation in Construction**, 2016.
103. WESTERVELD, E. The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 411-418, 2003.
104. WHITLEY, Richard.. Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? **Ind. Corp. Chang.** 15 (1), 77–99, 2006.
105. WILLIAMS, T. Assessing and moving on from the dominant Project management discourse in the light of Project overruns. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 52, n. 4, p. 497-508, 2005.