APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE TECNOLOGIA

APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES IN THE IMPLEMENTATION OF PROCESS GOVERNANCE: A CASE STUDY IN A BRAZILIAN TECHNOLOGY COMPANY

CAMILLA PIMENTA BARBOSA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB

SANDERSON CÉSAR MACÊDO BARBALHO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

MARCELO CARNEIRO GONÇALVES
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE TECNOLOGIA

Objetivo do estudo
Analisar como a aplicação de práticas de gerenciamento de projetos contribuiu para a implantação da governança de processos em uma empresa brasileira do setor de tecnologia, considerando o planejamento, a execução, o monitoramento e o controle das iniciativas.

Relevância/originalidade
O estudo evidencia a integração entre gerenciamento de projetos e governança de processos, demonstrando como práticas de planejamento, acompanhamento e envolvimento dos stakeholders podem apoiar a implantação estruturada da governança organizacional em empresas do setor de tecnologia.

Metodologia/abordagem
Pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva, conduzida por meio de pesquisa-ação. Os pesquisadores participaram do planejamento, implementação e avaliação das melhorias, envolvendo definição de escopo e cronograma, mapeamento e padronização de processos, identificação de riscos, controles internos e elaboração de POPs.

Principais resultados
Os resultados indicaram redução de retrabalhos, aumento da previsibilidade do projeto, fortalecimento da padronização dos processos e maior maturidade da governança organizacional, decorrentes do cronograma estruturado, do monitoramento das entregas e do envolvimento dos stakeholders.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui ao aproximar práticas de gerenciamento de projetos e governança de processos, demonstrando a aplicabilidade da pesquisa-ação na implantação e avaliação de melhorias organizacionais e evidenciando mecanismos de planejamento e controle que apoiam iniciativas de governança.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados oferecem aos gestores uma abordagem estruturada para conduzir iniciativas de governança de processos, com maior controle, transparência e eficiência, destacando a importância do planejamento, do acompanhamento das entregas, da gestão de riscos e do envolvimento dos stakeholders.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Cronograma, Governança de Processos

APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES IN THE IMPLEMENTATION OF PROCESS GOVERNANCE: A CASE STUDY IN A BRAZILIAN TECHNOLOGY COMPANY

Study purpose
To analyze how the application of project management practices contributed to the implementation of process governance in a Brazilian technology company, considering the planning, execution, monitoring, and control of the initiatives.

Relevance / originality
The study highlights the integration between project management and process governance, demonstrating how planning, monitoring, and stakeholder engagement practices can support the structured implementation of organizational governance in technology companies.

Methodology / approach
Applied, qualitative, and descriptive research conducted through action research. The researchers participated in planning, implementing, and evaluating improvements, involving scope and schedule definition, process mapping and standardization, risk identification, internal controls, and the development of Standard Operating Procedures (SOPs).

Main results
The results indicated reduced rework, increased project predictability, strengthened process standardization, and greater organizational governance maturity, resulting from a structured schedule, systematic monitoring of deliverables, and stakeholder engagement.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes by integrating project management and process governance practices, demonstrating the applicability of action research to implementing and evaluating organizational improvements and highlighting planning and control mechanisms that support governance initiatives.

Social / management contributions
The findings provide managers with a structured approach to conducting process governance initiatives with greater control, transparency, and efficiency, highlighting the importance of planning, monitoring deliverables, risk management, and stakeholder engagement.

Keywords: Project Management, Project Schedule, Process Governance

APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE TECNOLOGIA

1 Introdução

Em um ambiente organizacional caracterizado por elevada competitividade, transformação digital e necessidade de melhoria contínua, as organizações têm recorrido cada vez mais à gestão por projetos como mecanismo para implementar mudanças, aumentar a eficiência operacional e fortalecer a governança corporativa. Nesse contexto, o gerenciamento de projetos deixa de ser apenas um conjunto de técnicas voltadas ao cumprimento de prazos e ao controle de custos e passa a representar uma competência estratégica para assegurar que as iniciativas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais e gerem valor para as partes interessadas (Project Management Institute [PMI], 2021).

Entre os diversos elementos do gerenciamento de projetos, o planejamento do cronograma desempenha um papel fundamental na coordenação das atividades, na definição de marcos, na alocação adequada de recursos e no monitoramento do progresso do projeto. Um cronograma estruturado possibilita maior previsibilidade na execução, facilita a identificação de desvios e subsidia a tomada de decisão ao longo do ciclo de vida do projeto, reduzindo riscos relacionados a atrasos, retrabalho e conflitos de prioridade (PMI, 2021).

No contexto da implantação de iniciativas de governança, a relevância do planejamento torna-se ainda mais evidente, uma vez que esses projetos normalmente envolvem múltiplos processos organizacionais, diferentes áreas funcionais e diversos stakeholders, o que exige um elevado nível de coordenação e integração. Barbalho et al. (2014), ao analisarem a atuação de escritórios de gerenciamento de projetos em empresas de alta tecnologia, destacam que a utilização de práticas estruturadas de gerenciamento contribui para a padronização das atividades, a melhoria da coordenação entre equipes e o fortalecimento da governança dos projetos, ampliando a capacidade de entregar resultados consistentes.

Apesar da ampla disseminação das boas práticas de gerenciamento de projetos, ainda são recorrentes os desafios relacionados ao planejamento do cronograma em projetos de transformação organizacional, especialmente os voltados à implantação de modelos de governança. A dificuldade em definir escopo, estabelecer prioridades, gerenciar dependências entre atividades e acompanhar a evolução das entregas pode comprometer significativamente o desempenho do projeto e reduzir os benefícios esperados para a organização.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar a aplicação de práticas de gerenciamento de projetos, com ênfase no planejamento e no gerenciamento do cronograma, durante a implantação de um projeto de governança de processos em uma empresa brasileira do setor de tecnologia. Para isso, foi desenvolvido um estudo de caso de natureza qualitativa, fundamentado na análise documental e na observação participante, com o objetivo de compreender como a estruturação do planejamento contribuiu para o cumprimento do cronograma, a organização das entregas e o fortalecimento da maturidade dos processos organizacionais.

Ao apresentar os resultados obtidos, este trabalho pretende contribuir para a literatura sobre gerenciamento de projetos e governança de processos, oferecendo evidências práticas sobre a importância do planejamento do cronograma como elemento estratégico para o sucesso de iniciativas de transformação organizacional.

2 Referencial Teórico

2.1 Gerenciamento de projetos e planejamento do cronograma

O gerenciamento de projetos tornou-se uma competência estratégica para organizações que buscam implementar mudanças, aumentar a eficiência operacional e promover inovação. De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2021), um projeto consiste em um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único, conduzido por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas voltadas ao alcance dos objetivos estabelecidos. Sob essa perspectiva, o gerenciamento de projetos não se limita ao cumprimento de prazos e orçamentos, mas busca gerar valor para a organização e para as partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

Entre as práticas de gerenciamento, o planejamento ocupa posição central, pois estabelece as bases para a execução, o monitoramento e o controle das atividades. A norma ISO 21502:2020 destaca que o planejamento deve integrar aspectos relacionados ao escopo, cronograma, recursos, riscos, comunicação e stakeholders, permitindo que o projeto seja conduzido de forma coordenada e alinhada aos objetivos organizacionais (International Organization for Standardization [ISO], 2020). Nesse contexto, o cronograma é um dos principais instrumentos de gestão, pois organiza a sequência das atividades, define marcos, estabelece dependências e subsidia o acompanhamento da evolução do projeto.

A utilização estruturada das práticas de gerenciamento de projetos também apresenta relação com o desempenho organizacional. Souza e Barbalho (2024), ao analisarem as práticas de gerenciamento de projetos adotadas por quatro empresas desenvolvedoras de software com base no Guia PMBOK, identificaram maior capabilidade nas áreas relacionadas ao gerenciamento do tempo e à integração. Os resultados reforçam a relevância dessas áreas para a coordenação das atividades e para o acompanhamento dos projetos, especialmente em organizações de base tecnológica, nas quais a integração entre diferentes atividades e equipes constitui um aspecto importante para a execução dos projetos.

Segundo Kerzner (2022), o cronograma deve ser compreendido como um mecanismo de gestão e não apenas como um calendário de execução. Quando estruturado adequadamente, permite antecipar restrições, identificar possíveis atrasos, otimizar o uso dos recursos e apoiar a tomada de decisão durante a execução do projeto. Além disso, o acompanhamento sistemático do cronograma favorece a comunicação entre os stakeholders e reduz o retrabalho decorrente de falhas de coordenação.

Em projetos de transformação organizacional, como os voltados à implantação de modelos de governança, a importância do planejamento torna-se ainda mais evidente. Essas iniciativas envolvem múltiplas áreas da organização, diferentes responsáveis e diversas atividades interdependentes, o que exige um elevado nível de coordenação para garantir o cumprimento das entregas previstas. Assim, o gerenciamento do cronograma constitui um fator crítico para assegurar previsibilidade, controle e alinhamento entre o planejamento e a execução do projeto.

2.2 Governança de processos e gestão de riscos

A governança de processos compreende o conjunto de práticas, estruturas e mecanismos utilizados para assegurar que os processos organizacionais sejam executados de forma padronizada, monitorados e alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Nesse contexto, a abordagem de Business Process Management (BPM) fornece métodos para identificar, modelar, executar, monitorar e melhorar continuamente os processos de negócio, contribuindo para maior eficiência operacional e geração de valor (Dumas et al., 2018).

De acordo com o ABPMP (2019), iniciativas de governança de processos envolvem atividades como mapeamento dos processos, definição de responsabilidades, elaboração de procedimentos operacionais, estabelecimento de indicadores de desempenho e monitoramento contínuo dos resultados. Essas práticas favorecem a padronização das atividades, reduzem a

variabilidade dos processos e ampliam a capacidade das organizações de responder às mudanças do ambiente de negócios.

Outro componente essencial da governança é a gestão de riscos. O framework desenvolvido pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017) estabelece que os controles internos devem ser estruturados para identificar, avaliar e tratar eventos capazes de comprometer o alcance dos objetivos organizacionais. De forma complementar, a ISO 31000:2018 recomenda que a gestão de riscos seja integrada aos processos decisórios e ao gerenciamento de projetos, permitindo que potenciais ameaças sejam tratadas de forma preventiva e sistemática (ISO, 2018).

Sob essa perspectiva, a implantação de modelos de governança demanda não apenas a documentação dos processos, mas também mecanismos que garantam seu acompanhamento, revisão e melhoria contínua. Dessa forma, práticas de gerenciamento de projetos e governança de processos tornam-se complementares, uma vez que o planejamento estruturado, o controle das entregas e a gestão dos riscos contribuem para o fortalecimento dos controles internos e para o aumento da maturidade organizacional.

2.3 Escritórios de projetos e maturidade organizacional

O aumento da complexidade dos projetos organizacionais impulsionou a adoção dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (Project Management Offices – PMOs), responsáveis por padronizar metodologias, apoiar o planejamento, acompanhar o desempenho dos projetos e disseminar boas práticas de gerenciamento. Segundo Barbalho et al. (2014), os PMOs desempenham um papel relevante na integração entre equipes, na padronização dos processos e no fortalecimento da governança dos projetos, especialmente em organizações de base tecnológica, nas quais a coordenação entre diferentes áreas é determinante para o sucesso das iniciativas.

Em estudo posterior, Barbalho et al. (2016) identificaram que funções desempenhadas pelos PMOs, como suporte ao planejamento, monitoramento sistemático e reporte gerencial, apresentam influência positiva sobre o desempenho dos projetos em relação às restrições clássicas de prazo, custo e escopo. Os autores destacam que essas estruturas contribuem para aumentar a previsibilidade das entregas e promover maior alinhamento entre os objetivos estratégicos e a execução dos projetos.

Nesse sentido, a maturidade em gerenciamento de projetos está diretamente relacionada à capacidade da organização de estabelecer processos padronizados, mecanismos de controle e práticas sistemáticas de monitoramento. Organizações mais maduras tendem a apresentar maior capacidade de planejamento, melhor integração entre as áreas envolvidas e maior eficiência na execução de projetos de transformação organizacional (Kerzner, 2022).

Considerando esse contexto, observa-se que a implantação de iniciativas de governança depende da integração entre as práticas de gerenciamento de projetos, de gestão de processos e de gestão de riscos. O planejamento estruturado do cronograma, aliado ao monitoramento das entregas e ao envolvimento dos stakeholders, favorece a coordenação das atividades e contribui para a consolidação da governança organizacional. Essa fundamentação sustenta a análise apresentada neste estudo de caso, que investiga a aplicação dessas práticas durante a implantação de um projeto de governança de processos.

Nessa perspectiva, Carvalho e Barbalho (2024) demonstram que a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos deve considerar as práticas de gestão já existentes e as

lacunas identificadas na organização. Os autores evidenciam que um referencial baseado nas práticas do Guia PMBOK pode ser utilizado para diagnosticar os processos de gerenciamento de projetos e subsidiar a definição das funções de um PMO. Dessa forma, a estruturação do escritório pode ser orientada pelas necessidades específicas da organização, complementando as práticas de gerenciamento já existentes e contribuindo para o desenvolvimento de sua capacidade de gestão de projetos.

3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, conduzida por meio de um estudo de caso único. Conforme Yin (2018), esse método é apropriado para investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, permitindo compreender como as práticas de gerenciamento são aplicadas em situações organizacionais específicas.

O estudo foi desenvolvido em uma empresa brasileira do setor de tecnologia, cuja identidade foi preservada por questões de confidencialidade. O projeto analisado teve como objetivo implantar práticas de governança de processos por meio da aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos, contemplando atividades como planejamento, definição do escopo, elaboração do cronograma, mapeamento de processos, identificação de riscos, proposição de controles internos e elaboração de procedimentos operacionais.

A coleta de dados foi realizada por meio da análise documental e da observação participante. Foram utilizados documentos produzidos durante o projeto, incluindo o plano de trabalho, o cronograma, os registros de reuniões, os modelos de processos, a matriz de riscos e os procedimentos operacionais padronizados. A participação direta dos pesquisadores na condução do projeto permitiu o acompanhamento de todas as etapas da implantação.

Os dados foram analisados qualitativamente, com o objetivo de identificar de que forma as práticas de gerenciamento de projetos, especialmente as relacionadas ao planejamento e ao gerenciamento do cronograma, contribuíram para a execução das atividades, o cumprimento das entregas e o fortalecimento da governança de processos.

4 Análise dos resultados e Discussões

A implantação do projeto foi conduzida por meio da aplicação estruturada de práticas de gerenciamento de projetos, contemplando planejamento inicial, definição do escopo, elaboração do cronograma, identificação dos stakeholders, acompanhamento periódico das atividades e monitoramento das entregas. Essa abordagem permitiu organizar as atividades em etapas sequenciais, favorecendo o controle do projeto e reduzindo as incertezas durante sua execução.

A Figura 1 apresenta a metodologia utilizada na implantação, composta pelas etapas de mapeamento dos processos, identificação de riscos e controles, elaboração de procedimentos operacionais padronizados (POPs) e consolidação das entregas. Essa estrutura proporcionou maior padronização na condução das atividades e permitiu acompanhar a evolução do projeto por meio de entregas intermediárias. Conforme destacado pelo PMI (2021), o planejamento estruturado constitui um dos principais fatores para garantir o alinhamento entre o escopo definido e a execução das atividades ao longo do ciclo de vida do projeto.

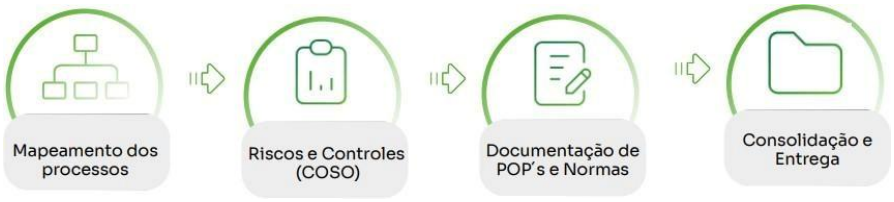


Figura 1 - Metodologia aplicada no projeto. Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

Durante a fase de planejamento, foram definidos os macroprocessos críticos da área, bem como os processos a serem contemplados no escopo do projeto. O escopo estruturado possibilitou o acompanhamento sistemático das entregas e reduziu as alterações durante a execução, aspecto considerado por Kerzner (2022) como um dos principais benefícios do planejamento integrado em projetos organizacionais.

Com base no planejamento inicial, foi elaborado um cronograma estruturado dividido em quatro ondas de execução, contemplando os cinco macroprocessos priorizados para a implantação da governança. Cada onda compreendeu atividades de planejamento, mapeamento de processos, elaboração de Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs), identificação de riscos, validação com os stakeholders e consolidação das entregas, o que permitiu o acompanhamento contínuo do progresso do projeto.

A Figura 2 apresenta a visão executiva do cronograma de implantação. Conforme o planejamento estabelecido, o projeto estava previsto para conclusão entre 10 e 16 de abril de 2026. Entretanto, todas as entregas foram concluídas em 18 de março de 2026, o que representa uma antecipação de aproximadamente 30% em relação ao prazo inicialmente previsto. Esse resultado demonstra a efetividade do planejamento do cronograma e do monitoramento contínuo das atividades, evidenciando que a divisão do projeto em ondas sucessivas favoreceu o controle das entregas, a rápida identificação de desvios e a priorização das atividades críticas.

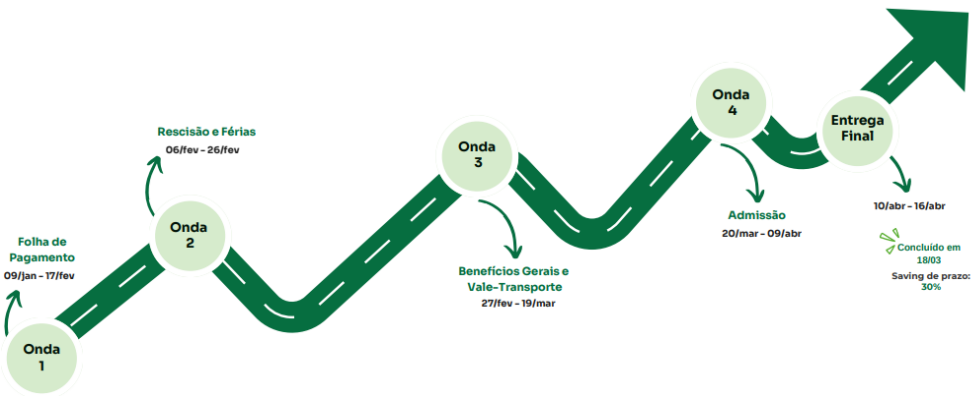


Figura 2 - Cronograma executivo do projeto e desempenho da execução. Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

A Tabela 1 sintetiza o escopo desenvolvido ao longo do projeto.

Tabela 1 - Escopo da implantação da governança por macroprocesso. Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

Macroprocesso	Entregas realizadas
Folha de Pagamento	Mapeamento do processo, elaboração de POPs, identificação de riscos e controles, análise de lacunas e proposição de melhorias.
Rescisão	Mapeamento do processo, elaboração de POPs, identificação de riscos e controles, análise de lacunas e proposição de melhorias.
Férias	Mapeamento do processo, elaboração de POPs, identificação de riscos e controles, análise de lacunas e proposição de melhorias.
Admissão	Mapeamento do processo, elaboração de POPs, identificação de riscos e controles, análise de lacunas e proposição de melhorias.
Benefícios	Mapeamento do processo, elaboração de POPs, identificação de riscos e controles, análise de lacunas e proposição de melhorias.

Ao longo da execução, foram identificados riscos operacionais relacionados à ausência de controles automatizados, à dependência de atividades manuais e à inexistência de mecanismos formais de validação. A análise desses riscos permitiu priorizar oportunidades de melhoria e subsidiar a elaboração de recomendações voltadas ao fortalecimento da governança dos processos.

A Figura 3 apresenta a classificação dos riscos identificados durante o projeto.

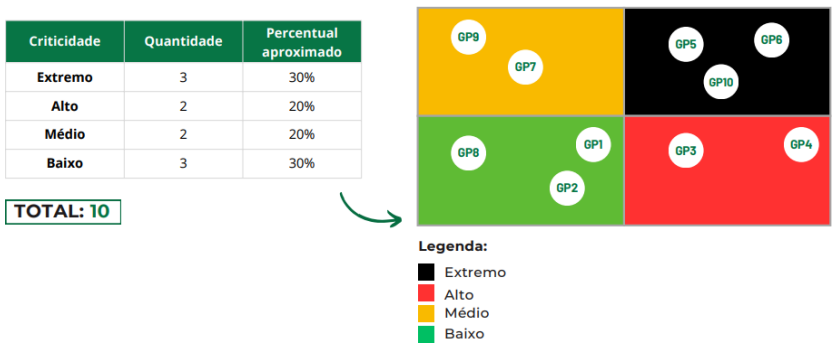


Figura 3 - Criticidade dos riscos identificados. Fonte: Elaborada pelos autores (2026)

Os resultados demonstram que a maior parte das oportunidades de melhoria estava relacionada ao fortalecimento dos controles internos e à padronização dos processos. Esse resultado está alinhado às recomendações do framework COSO (2017), que destaca a importância da implantação de controles preventivos como mecanismo para reduzir vulnerabilidades operacionais e aumentar a confiabilidade dos processos organizacionais.

Outro resultado relevante foi a elaboração dos Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs), responsáveis por documentar as atividades críticas da área e por padronizar sua execução. A formalização dos processos contribuiu para reduzir a dependência do conhecimento tácito dos colaboradores, favorecendo a rastreabilidade das atividades e apoiando futuras iniciativas de melhoria contínua. Segundo Dumas et al. (2018), a documentação dos processos constitui uma das principais práticas para consolidação da gestão por processos e para o aumento da maturidade organizacional.

A implantação também contribuiu para a evolução do nível de maturidade da área analisada. Conforme ilustrado na Figura 4, o projeto promoveu a transição de um cenário caracterizado por processos predominantemente informais para um contexto de processos documentados e governados.

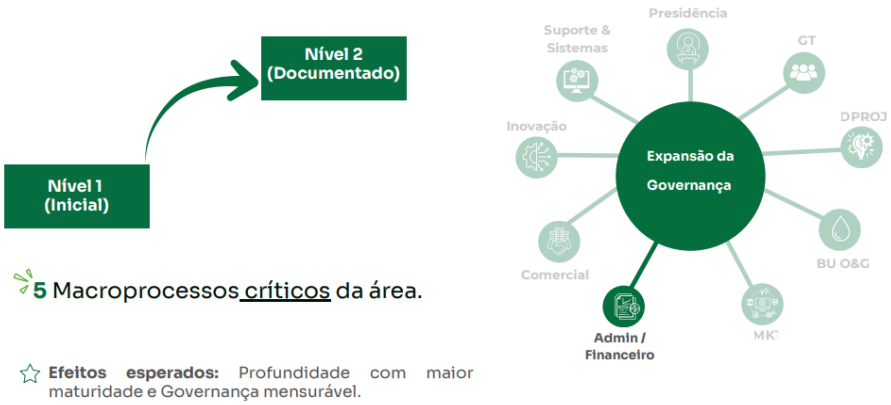


Figura 4 - Evolução da maturidade organizacional. Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

Sob a perspectiva do gerenciamento de projetos, verificou-se que o planejamento do cronograma, aliado ao acompanhamento sistemático das entregas, foi determinante para a condução das etapas previstas. A realização de reuniões periódicas de acompanhamento, a definição clara dos responsáveis e o monitoramento dos marcos do projeto proporcionaram maior previsibilidade à execução e favoreceram o controle das atividades. Esses resultados corroboram a literatura ao evidenciarem a importância do cronograma como instrumento de coordenação, acompanhamento e apoio à tomada de decisão durante a execução do projeto (Kerzner, 2022).

Os achados também convergem com estudos anteriores que evidenciam a contribuição de práticas estruturadas de gerenciamento de projetos para a padronização das atividades, a coordenação entre equipes e o fortalecimento da governança (Barbalho et al., 2014, 2016). De forma complementar, Carvalho e Barbalho (2024) demonstram que o diagnóstico das práticas existentes de gerenciamento de projetos pode subsidiar a definição das funções de estruturas de apoio, como os PMOs, contribuindo para o desenvolvimento da capacidade organizacional em gerenciamento de projetos.

Souza e Barbalho (2024), por sua vez, identificaram maior capabilidade nas áreas de gerenciamento do tempo e integração entre as empresas de desenvolvimento de software analisadas, evidenciando a relevância dessas dimensões no contexto do gerenciamento de projetos. No presente estudo, elementos relacionados a essas áreas foram observados na integração entre planejamento, gerenciamento do cronograma, gestão de riscos e documentação dos processos. Essa articulação proporcionou maior organização das atividades e favoreceu a consolidação das entregas previstas.

De forma geral, os resultados demonstram que a aplicação das práticas de gerenciamento de projetos extrapolou o simples controle de prazos, contribuindo para a estruturação da governança de processos e para uma maior organização e padronização das atividades analisadas. Esses aspectos reforçam a importância da utilização de práticas estruturadas de gerenciamento em projetos de transformação organizacional e evidenciam seu potencial como instrumento de apoio à implantação e consolidação de mecanismos de governança.

5 Conclusões

Este estudo analisou a aplicação de práticas de gerenciamento de projetos na implantação de um projeto de governança de processos em uma empresa brasileira do setor de tecnologia, com ênfase no planejamento e no gerenciamento do cronograma. Os resultados evidenciaram que a adoção de um planejamento estruturado, associado ao acompanhamento sistemático das atividades e ao monitoramento das entregas, contribuiu para a organização do projeto, o cumprimento dos prazos estabelecidos e a consolidação das entregas previstas.

Além dos benefícios relacionados ao controle do cronograma, observou-se que a aplicação integrada de práticas de gerenciamento de projetos favoreceu a padronização dos processos, a identificação de riscos, o fortalecimento dos controles internos e a evolução da maturidade organizacional. Esses resultados corroboram a literatura ao demonstrar que o gerenciamento de projetos constitui um importante mecanismo de apoio à implantação de iniciativas de governança de processos.

Como limitação, destaca-se que o estudo foi desenvolvido a partir de um único caso organizacional, o que limita a generalização dos resultados a outros contextos. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem a aplicação dessas práticas em organizações de diferentes setores e níveis de maturidade, possibilitando ampliar a compreensão da relação entre gerenciamento de projetos e governança de processos.

De modo geral, conclui-se que a utilização de práticas estruturadas de gerenciamento de projetos representa um fator relevante para o sucesso de iniciativas de transformação organizacional, contribuindo para maior previsibilidade, controle e geração de valor para as organizações.

6 Referências

ABPMP International. (2019). Guide to the business process management common body of knowledge (BPM CBOK) (Version 4.0).

Barbalho, S. C. M., Carvalho, V. G., Silva, G. L., & Toledo, J. C. (2016). Analyzing the impact of the functions of Project Management Offices on triple constraints performance of

new product projects. Product: Management & Development, 14(2), 98–107. https://doi.org/10.4322/pmd.2016.009

Barbalho, S. C. M., Toledo, J. C., Silva, D. L. M., & Sillos, M. A. (2014). Funções dos escritórios de projetos no desenvolvimento de produtos: Pesquisa-ação em empresa de alta tecnologia. Production, 24(2), 322–336. https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000055

Carvalho, V. G., & Barbalho, S. C. M. (2024). Diagnóstico dos grupos de processo de gerenciamento de projetos com vistas à implantação de PMO em uma fundação de apoio à pesquisa. International Journal of Professional Business Review, 9(11), 1–16. https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i11.5077

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2nd ed.). Springer.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 risk management—Guidelines.

International Organization for Standardization. (2020). ISO 21502:2020 project, programme and portfolio management—Guidance on project management.

Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). John Wiley & Sons.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.).

Souza, M. C., & Barbalho, S. C. M. (2024). Análise do desempenho dos projetos de software com base nas melhores práticas do Guia PMBOK: Estudo de casos múltiplos. International Journal of Scientific Management and Tourism, 10(6), 1–26. https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n6-033

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.