

ORGANIZAÇÃO DE UM NÚCLEO DE ESTUDOS FISCAIS COM BASE NAS FERRAMENTAS DESCRITAS NO GUIA PMBOK: UM ESTUDO DE CASO NA SEFAZ/AL

ORGANIZATION OF TAX STUDIES NUCLEUS BASED ON PMBOK GUIDE TOOLS: A CASE STUDY AT SEFAZ/AL

Camila Karla Santos da Silva **VALENTINO**
UFAL
camila-karla17@hotmail.com

Emerson Lima de **MENEZES**
UFAL
emersonl123@hotmail.com

Thayse dos Santos Fonsêca **PINHEIRO**
UFAL
thayse.fonseca@santana.ufal.br

Waldemar Antônio da Rocha de **SOUZA**
Livre-docente
waldemar.souza@feac.ufal.br

Artigo recebido em 01/2017 – Aprovado em 08/2017

Resumo

No cenário atual de competitividade e informação o setor público utiliza-se cada vez mais de técnicas e projetos que buscam auxiliar na realização de suas atividades fins. O presente trabalho traz uma experiência vivida na Secretaria da Fazenda do Estado de Alagoas (SEFAZ/AL), com a implementação de um Núcleo de Estudos Fiscais vinculado à Secretaria da Receita Estadual. Nesse contexto a questão da pesquisa é: Como organizar o projeto NEFAL na SEFAZ/AL? Com o objetivo de descrever a implementação do Núcleo de Estudos Fiscais na Secretaria da Fazenda do Estado de Alagoas (SEFAZ/AL). Utilizou-se como principais ferramentas descritas no guia PMBOK O termo de abertura, estrutura analítica do projeto e o gerenciamento: do tempo, orçamento, organograma, comunicações e qualidade. Trata-se de um estudo de caso, pois há uma investigação específica e singular que busca encontrar características acerca daquele fenômeno. (YIN, 2011) Os resultados apontam para o sucesso do projeto e a possibilidade de transformar o núcleo em algo permanente na instituição. Como sugestão para pesquisas futuras pode-se realizar um benchmarking com outros núcleos com estrutura semelhante.

Palavras-chave: PMBOK, Núcleo de Estudos Fiscais; SEFAZ

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

in the current scenario of competitiveness and information the public sector uses more and more techniques and projects that seek to assist in the accomplishment of its activities purposes. This work presents an experience lived in the State of Alagoas Finance Department (SEFAZ / AL), with the implementation of a Fiscal Studies Unit linked to the State Revenue Secretariat. In this context the research question is: How to organize the NEFAL project in SEFAZ / AL? With the purpose of describing the implementation of the Nucleus of Fiscal Studies in the Department of Finance of the State of Alagoas (SEFAZ / AL). It was used as main tools described in the PMBOK guide. The term of opening, analytical structure of the project and the management of time, budget, organization, communications and quality. This is a case study, since there is a specific and singular investigation that seeks to find characteristics about that phenomenon. (YIN, 2011) The results point to the success of the project and the possibility of transforming the core into something permanent in the institution. As a suggestion for future research, benchmarking can be carried out with other nuclei with similar structure.

KEYWORDS: PMBOK, Nucleus of Fiscal Studies; SEFAZ

1 INTRODUÇÃO

O setor público, quando na realização de suas atividades, utiliza-se, dentre outros meios, de projetos para o alcance de seus objetivos como a captação de recursos voltados para o bem social ou econômico. Como qualquer projeto é necessário o planejamento e acompanhamento das atividades, mas estes são possuidores de certas especificidades que não podem ser encontradas na área privada, como a dependência de repasses governamentais, legislações específicas, dentre outros fatores. (GOVERNMENT EXTENSION TO THE PMBOK GUIDE THIRD EDITION, 2006)

Os projetos públicos podem ser de diferentes finalidades, abranger diversos órgãos dos Poderes Públicos, como é o caso do Núcleo de Estudos Fiscais de Alagoas, o NEFAL.

O NEFAL foi criado com o intuito de dotar a gestão pública financeira do Estado de Alagoas de instrumentos que possibilitem uma ação moderna e eficiente, capaz de cada vez mais prestar um serviço de qualidade à sociedade, cujo seu objetivo principal consiste no desenvolvimento de um modelo de gerenciamento de previsão e acompanhamento das receitas fiscais do Estado e justifica-se pela ausência de um modelo complexo que possa prever e gerenciar as receitas do Estado, tendo em vista a importância e necessidade da organização fiscal.

Nesse contexto surge a seguinte pergunta: Como organizar o projeto NEFAL na SEFAZ/AL? O objetivo é descrever a implementação do Núcleo de Estudos Fiscais na Secretaria da Fazenda do Estado de Alagoas (SEFAZ/AL).

Este estudo torna-se relevante à medida que pretende descrever a implantação do núcleo de estudos fiscais na secretaria da fazenda do estado de Alagoas (SEFAZ / AL), tendo como base a metodologia da moderna gestão de projetos, descrita no guia PMBOK.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo engloba os seguintes eixos: Projetos, gestão de projetos, gestão de projetos públicos, grupos de estudo e estrutura organizacional.

2.1 Projetos

Os projetos têm se tornado cada vez mais comuns em diversos tipos de organização, nos mais diversos setores em todos os níveis (PROJECT MANAGMENT BODY OF KNOWLEDGE, 2013). Estes correspondem a um esforço não permanente para a criação de determinado produto ou serviço, com início, meio e fim previamente estabelecidos. Além do aspecto da temporalidade outros aspectos deveras importantes o caracterizam, como os objetivos bem definidos e as questões atreladas aos imprevistos e ao inesperado. Estes ocorrem quando existem demandas que fogem à rotina das organizações. (VALLE, 2007)

De acordo com o guia PMBOK (2013), os resultados dos projetos são únicos, com protudos tangíveis ou intangíveis, mesmo quando muitas vezes alguns elementos são repetidos em diferentes projetos. Esse trabalho contínuo e normalmente repetitivo segue uma seqüência lógica dentro das organizações.

Na visão de Kerzner (2010) os projetos são empreendimentos singulares que para o alcance dos objetivos devem ser definidos claramente os prazos, custos necessários, bem como a mensuração de todos os recursos que serão utilizados. O emprego correto dos recursos e, conseqüentemente o sucesso do projeto, agrega valor às organizações, no sentido de conferir-lhes vantagem competitiva, uma vez que os projetos envolvem atividades relacionadas ao lançamento de produtos, melhorias de processos existentes e o suprimento de outras demandas organizacionais, o que a direciona as organizações para a inovação. (SHENHAR E DVIR, 2007).

De acordo com o PMI (2001) os projetos possuem um ciclo de vida, onde são definidos o início e o fim de cada fase bem como suas conexões.

Para Fonseca (2006) o que define a seqüência entre as etapas são as conclusões dos produtos de cada fase, conforme a necessidade de cada iniciativa ou dos interesses envolvidos. Cada fase define qual trabalho deve ser realizado, bem como os atores envolvidos na etapa. O gerenciamento adequado das fases faz-se necessário para que haja o alcance das metas e consecução dos objetivos. (PMBOK, 2013)

2.2 Gerenciamento de projetos

O PMBOK define gerenciamento de projetos como:

“Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às logicamente agrupados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle, e Encerramento.” (PMBOK, 2013, p.05)

A relação entre esses grupos de processos se dá diretamente, uma vez que qualquer mudança que venha a ocorrer em um dado grupo causa alterações nos demais. Cabe a equipe do projeto a realização de avaliações periódicas acerca do andamento do

projeto, bem como equilibrar as demandas e manter uma relação pró ativa entre as partes interessadas a fim de ter um resultado bem sucedido. (PMBOK, 2013)

Wirick (2009) salienta que para que haja sucesso no projeto, a equipe responsável deve dar atenção especial ao gerenciamento das mudanças, o que torna o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto uma atividade iterativa elaborada de forma progressiva ao longo do ciclo de vida do projeto. “A elaboração progressiva envolve a melhoria contínua e o detalhamento de um plano conforme informações mais detalhadas e específicas e estimativas mais exatas tornam-se disponíveis”. (PMBOK, 2013, p.06)

2.3 Gestão de Projetos Públicos

Desde o fim da década de 1970 têm se intensificado as discussões a nível internacional acerca da reestruturação do Estado através da adoção de um novo modelo de gestão pública, mais voltada para resultados, assemelhando-se a iniciativa privada em termos gerenciais (PINHEIRO E ROCHA, 2012). De acordo com Abrúcio (1997), O New Public Management prega, dentre outras ações a valorização do empreendedorismo, aplicação dos conceitos de eficiência e eficácia na gestão pública, bem como faz surgir o conceito de cliente-cidadão.

Na nova configuração gerencial do Estado a gestão de projetos desempenha papel importante na estratégia, pois, segundo Rainey (1997), com a reforma gerencial ocorrida as empresas públicas apresentam um desempenho melhor que o esperado, conseguindo adaptar-se ao novo modelo. Para Rosa (2007), a principal diferença entre os projetos públicos e privados é a finalidade, pois no primeiro caso o viés é social, ao passo que no segundo o principal fim consiste no lucro.

De acordo com o Government Extension to the PMBOK guide third Edition (2006), cabe a equipe de gerenciamento de projetos distinguir as particularidades do setor público, tais como as aquisições, entregas, ciclos orçamentários e restrições legais. O Guia também destaca a importância dos escritórios de projetos no setor público, sendo vital a comunicação para que haja a continuidade entre as fases do projeto e estas possam ser executadas.

2.4 Etapas do Projeto segundo o PMBOK

O PMBOK serve como base para orientar projetos, sejam eles públicos ou privados. No guia são descritos os processos de gerenciamento utilizados de modo a se obter um projeto bem sucedido contemplando etapas amplamente reconhecidas como boas práticas. (PMBOK, 2013, p.18).

O Guia PMBOK identifica como 47 os processos de gerenciamento que são divididos em dez áreas do conhecimento, a saber: Gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento dos recursos humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos riscos, gerenciamento das aquisições e gerenciamento das partes interessadas do projeto (PMBOK, 2013, p. 60).

De acordo com Menezes (2001), O gerenciamento da integração é responsável por descrever todos os processos necessários para que os elementos do projeto sejam gerenciados de maneira adequada. As principais características dessa etapa são: desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano e controle integrado de mudanças. (PMBOK, 2013).

Na fase do planejamento, Menezes (2001) destaca que esta corresponde a um detalhamento do escopo, e também contempla ações como a definição dos custos, qualidade e prazos. Outro aspecto importante é identificar os riscos, bem como estratégias para minimizá-los, além do gerenciamento da comunicação entre os stakeholders do projeto.

2.5 Núcleos de estudos

Os grupos ou núcleos de estudos são compostos por um número limitado de pessoas que visam aprofundar e discutir temas de interesse comum. Esse processo se dá de forma autônoma e cooperativa. Os núcleos atuam em diversos segmentos, desde escolas, universidades e até mesmo em grandes empresas. Nas organizações os núcleos geralmente apresentam uma composição que contempla profissionais especializados em áreas diferentes, mas que convergem em relação ao objeto de estudo. (JOHNSON, 1990)

Cada núcleo é singular e o conteúdo a ser explorado é determinado de acordo com as habilidades profissionais de seus membros. Os componentes de núcleos atuantes em organizações podem ser tanto funcionários de carreira, quanto membros das academias ou ainda profissionais externos dotados de notório conhecimento técnico acerca do assunto em tela. (WESSNER, 2004)

Cornejo (1996) descreve como características dos núcleos: o compartilhamento das responsabilidades por todos os membros, sejam eles líderes ou não; os esforços são conjuntos, quer para as recompensas ou responsabilidades; objetivo comum e; o grau de efetividade do trabalho se dá através das entregas da equipe.

Outra característica que segundo Buhcanan & Huczynski (1985) deve ser observada é o aspecto temporal, visto que no cenário organizacional os núcleos podem ser temporais ou permanentes. No primeiro caso, os núcleos são criados para atingir um objetivo específico, uma demanda pontual da empresa e quando isso ocorre a equipe se desfaz. As equipes permanentes podem ser resultantes de um projeto anterior bem sucedido, onde a organização constatou a necessidade de torná-lo um processo contínuo ou simplesmente criada para atuar como um setor dentro da organização na qual está inserido.

A depender das demandas organizacionais e da necessidade do projeto de tornar ou não um processo contínuo, Nadler, et al. (1979) trata da questão do grau de efetividade dessas equipes que pode ser medida através da adoção de critérios deveras importantes, tais como: o grau de alcance dos resultados, a satisfação dos membros e a sobrevivência das equipes. Cabe as organizações envolvidas apontarem os indicadores válidos de eficiência e eficácia para assim utilizar como um norte da questão temporal. (GLADSTEIN, 1984)

2.6 Estrutura Organizacional:

Os setores e segmentos que compõe a organização para a realização de sua atividade fim são partes de uma teia invisível que precisa ser organizada de maneira racional a fim de que seja estabelecido o status, posição e inter-relações do indivíduo com os demais integrantes do sistema no qual está inserido. Todo esse arcabouço é sistematizado de modo que haja determinações específicas de autoridade e responsabilidade. A posição hierárquica dos setores é de fundamental importância para que se possa observar o nível de autoridade e, conseqüentemente, seu papel na gestão. (GONÇALVES, 1998)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracterizou-se como qualitativo, exploratório e utilizou a modalidade estudo de caso. Foi feita a triangulação das seguintes técnicas: entrevistas e pesquisa bibliográfica (artigos, folders, sites, dissertações). Quanto às entrevistas, estas foram realizadas com os membros do núcleo e funcionários de carreira da SEFAZ, diretamente ligados ao projeto. A pesquisa bibliográfica se deu por meio da análise de artigos científicos, dissertações e do guia PMBOK, um dos mais influentes e renomados da área de gestão de projetos.

A modalidade de pesquisa estudo de caso investiga fenômenos contemporâneos, onde a triangulação de dados ajuda a tratar da condição técnica distintiva por meio do qual a pesquisa terá mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Trata-se de uma investigação específica, singular que busca encontrar características essenciais acerca daquele fenômeno. (YIN, 2001)

A opção desta pesquisa por estudo de caso justifica-se pelo fato de que a organização investigada estava a iniciar o processo de organização do Núcleo de estudos fiscais no momento da realização deste trabalho, o que possibilitou coletar informações do processo de implementação durante e após sua inserção na estrutura, com amplo acesso à organização. Esses fatores caracterizam algo inédito e incomum, o que bem representa um estudo de caso.

O estudo de caso foi elaborado em quatro etapas: primeiro foi realizada uma entrevista preliminar com os responsáveis pelo projeto para identificação do caso e levantamento de algumas informações para subsidiar a definição da questão de pesquisa e definir a bibliografia relevante. Na segunda etapa a bibliografia foi levantada e com isso houve a elaboração e preenchimento dos formulários que serviram como base para responder a questão central e atingir os objetivos do projeto. Na terceira etapa os formulários e entrevistas foram analisados à luz das principais teorias que o projeto utilizou como base a fim de descrever o diagnóstico da situação e propor melhorias. A quarta e última etapa consistiu na organização e estruturação do projeto para ser entregue aos gestores da SEFAZ-AL.

A Secretaria da Fazenda do estado de Alagoas é o órgão responsável pelo planejamento, execução, controle e avaliação das políticas financeiras, contábil e

tributária do estado de Alagoas. A pesquisa foi realizada na superintendência da receita estadual, onde o projeto foi desenhado e implementado.

As ferramentas e técnicas utilizadas na execução do projeto foram as descritas no guia PMBOK, o qual fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais. O guia é composto por 47 processos de gerenciamento, que podem ser agrupados em 10 áreas de conhecimento diferentes. Desta forma este trabalho irá descrever o projeto de implantação NEFAL (Núcleo de estudos fiscais de Alagoas) à luz dessa renomada metodologia.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A instituição objeto desta pesquisa é a SEFAZ/AL, um ente da administração pública direta responsável por auxiliar o governador de Alagoas a realizar o planejamento, execução e avaliação de todas as finanças do Estado. Toda a estrutura organizacional da secretaria se desdobra em torno de duas superintendências: a superintendência do tesouro estadual (STE) e a superintendência da receita estadual (SRE). A primeira é responsável pela administração financeira, operações de fluxos de caixa e desembolsos. A SRE desenvolve atividades ligadas à arrecadação.

Cabe a SRE monitorar e controlar todas as ações relacionadas à arrecadação das receitas públicas, tais como a identificação das principais fontes, a previsão dos valores arrecadados, monitoramento do ICMS (Imposto sobre a circulação de mercadorias e prestação de serviços), dentre outras. Este trabalho foi realizado integralmente na SRE.

4.1 NEFAL

O núcleo de estudos fiscais de Alagoas foi instituído na SEFAZ/AL, vinculado mais diretamente a SRE, em junho de 2016, com o apoio da FAPEAL (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas). O projeto teve como eixo motivador inicial a necessidade de realização de projeções futuras para as receitas, capaz de monitorar os gargalos e prever oscilações na arrecadação.

O projeto tem a duração de um ano, o que corresponde ao prazo concedido pela FAPEAL para que os bolsistas apresentem sua produção. Os principais objetivos a ser alcançados são:

- Estudar as principais fontes de receita;
- Desenvolver um modelo matemático confiável de previsão de receitas;
- Eliminar os possíveis gargalos da arrecadação;
- Analisar aspectos da literatura para a resolução de problemas;
- Arrolar as principais variáveis econômicas que impactam na arrecadação.

O núcleo teve como principais atividades:

- Análise da situação atual;
- Identificação das principais fontes de receita;

- Criação de um modelo de previsão de receitas;
- Aprovação do modelo;
- Execução do modelo;
- Avaliação do modelo

Em entrevista realizada com os membros do grupo foram levantadas as principais características do projeto:

1. Prazos de início e fim bem definidos;
2. Equipe multiprofissional de áreas ligadas diretamente ao objeto de estudo;
3. Composição da equipe: funcionários de carreira e bolsistas;
4. Interesse da organização em tornar o núcleo permanente;
5. Alguns profissionais são ligados diretamente a academia.

Como o principal objetivo da criação do núcleo é o desenvolvimento de uma modelo confiável de previsão de receitas a fim de minimizar os gargalos do processo e, possivelmente, aumentar a arrecadação, todos os esforços foram direcionados a isso em um primeiro momento.

4.2 Organização do Núcleo:

Para organizar e estruturar o NEFAL enquanto um projeto dentro da SEFAZ/AL utilizou-se as orientações descritas no guia PMBOK, conforme explicado nas sessões anteriores.

Os documentos produzidos via cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas e literatura foram:

- Termo de Abertura;
- Estrutura Analítica do Projeto;
- Cronograma;
- Orçamento;
- Organograma;
- Comunicações;
- Indicadores de Qualidade;

4.3 Termo de abertura

O primeiro passo foi a elaboração do termo de abertura do projeto, Definição de Escopo e a EAP.

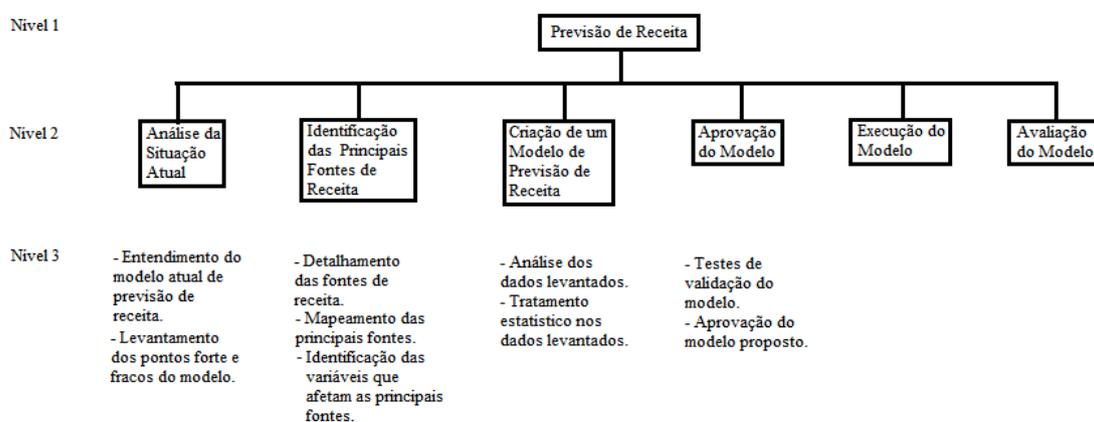
O termo de abertura do projeto ou project charter corresponde a autorização formal para que o projeto possa funcionar (PMBOK, 2013). Nessa etapa ficou definido o gerente do projeto, que nesse caso é o secretário adjunto, relação com os stakeholders e suas expectativas, objetivos, principais riscos e requisitos de alto nível.

A partir da aprovação desse documento o projeto começou a ser implementado de fato.

4.4 Estrutura analítica do projeto

Na definição do escopo e EAP, as tarefas foram definidas e os pacotes de trabalho montados, contemplando todos os produtos esperados através da realização das atividades e os serviços necessários para tal. As entregas de cada etapa são feitas sob a forma de nota técnica e passadas para o secretário através de reuniões.

Figura 01: Estrutura EAP



Fonte: Elaboração dos autores

4.5 Cronograma

O tempo total para a realização do projeto é de um ano, compreendido entre junho de 2016 e junho de 2017. no mês de dezembro, metade do projeto, os bolsistas tiveram que apresentar um relatório à fonte de financiamento, contendo toda a descrição das atividades e o que foi realizado até então.

Tabela 01: Cronograma

Sequência	Descrição da Atividade	Tempo de realização	Prazo
1	Análise da situação atual;	1 mês	Julho/2016
2	Identificação das principais fontes de receita;	2 meses	Setembro/2016
3	Criação de um modelo de previsão de receitas;	3 meses	Dezembro/2016
4	Aprovação do modelo;	1 mês	Janeiro/2017
5	Execução do modelo;	3 meses	Abril/2017
6	Avaliação do modelo.	2 meses	Junho/2017

Fonte: Elaboração dos autores

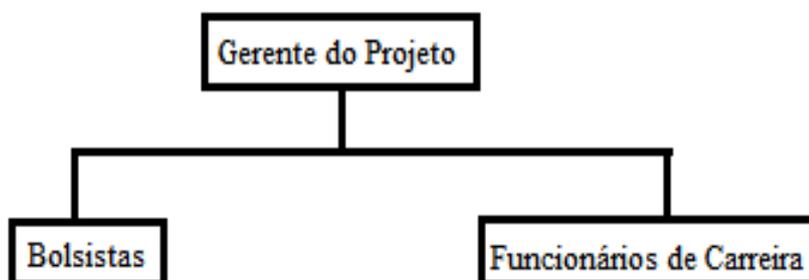
4.6 Orçamento

Os custos com o projetos contemplaram apenas a questão das bolsas, que foi integralmente financiadas pela FAPEAL, não havendo nenhum desembolso por parte da SEFAZ/AL. O espaço físico e os equipamentos eletrônicos utilizados foram existentes na própria instituição, não havendo assim aquisições.

4.7 Organograma

A equipe do NEFAL é composta apenas por funcionários de carreira e bolsistas, dentre os quais ficou definido que a função de responsável pelo projeto ficou a cargo do secretário adjunto, como pode ser observado no organograma da figura 02:

Figura 02: Organograma



Fonte: Elaboração dos autores

4.8 Comunicação

O processo de comunicação interna da própria equipe se dá de maneira mais informal, via emails, contatos telefônicos e reuniões. Já entre os demais stakeholders se dá de maneira mais formal, através de reuniões, notas técnicas e comunicados.

Ao final da realização de cada pacote de trabalho o núcleo emite uma nota técnica contendo a entrega e passa para as partes interessadas através de reuniões.

4.9 Qualidade

O gerenciamento da qualidade acompanha todo o ciclo de vida do projeto para garantir que todas as etapas do projeto deverão ser executadas de maneira satisfatória para os stakeholders a fim de assegurar o cumprimento de todas as etapas.

Tabela 02: Métricas da qualidade

ID	Item	Métrica	Método de Medição
1	Previsão de Receitas	Mensuração da expectativa de receitas	Mensuração através de modelos estatísticos
2	Análise da situação atual	Teste de eficiência do modelo.	Avaliação do modelo atual de previsão através de análises de planilhas
3	Identificação das principais fontes de receita	Verificar o impacto dessas fontes na receita total	Análise de planilhas e cálculos para identificação das principais fontes
4	Criação de um modelo de previsão de receitas;	Verificar a fidedignidade do modelo em relação ao valor real.	Comparativo entre o valor real e estimado.
5	Aprovação do modelo;	Verificar a fidedignidade do modelo em relação ao valor real.	Testes matemáticos para mensurar a eficiência do modelo.
6	Execução do modelo	Verificar a fidedignidade do modelo em relação ao valor real.	Análise matemática do modelo.
7	Avaliação do modelo.	Verificar a fidedignidade do modelo em relação ao valor real.	Comparativo entre o valor real e estimado.

Fonte: Elaboração dos autores

5 CONCLUSÕES

Para responder à questão de pesquisa apresentada: Como organizar o projeto NEFAL na SEFAZ/AL? Foi necessário um levantamento bibliográfico que considera a gestão de projetos, os núcleos de estudos e o alinhamento organizacional. Chegar à resposta do problema de pesquisa demandou o entendimento e a apresentação sobre como ocorre o processo de implementação do núcleo enquanto projeto na organização em tela, suas principais demandas, particularidades e características, para enfim organizá-lo e estruturá-lo.

Conforme revisado no referencial teórico, projetos públicos possuem características e peculiaridades que devem ser observados no momento de sua implementação e estruturação. (WIRICK, 2009)

A partir de toda a análise percorrida por este artigo, a resposta ao problema de pesquisa é que é a organização do núcleo de estudos fiscais na SEFAZ/ AL se tornou possível através da aplicação das ferramentas e técnicas descritas no guia PMBOK.

O estudo de caso único, metodologia adotada no trabalho não permite analisar outras instituições e assim compará-las. O que aponta para uma limitação da pesquisa, uma vez que foi considerada apenas uma situação única, a qual não possuiu base para comparação.

Outra restrição para a pesquisa consiste na questão temporal, pois o caso encontra-se na fase de execução e, deste modo, ainda não é possível realizar uma análise mais detalhada de todo o projeto e nem a realização de uma avaliação mais geral.

Seguindo, então, as próprias limitações do presente estudo, sugere-se que próximos trabalhos analisem os impactos da implementação do projeto na organização e a eficiência e eficácia dos produtos em relação às expectativas.

Como segunda sugestão propõe-se que seja realizado um estudo entre múltiplos casos a fim de realizar o benchmarking entre os resultados obtidos através da implementação do núcleo de estudos fiscais do estado de Alagoas e os dos demais estados com o PIB e situação semelhante.

Como terceira e última sugestão propõe-se a criação de uma agenda de pesquisa para que o núcleo, caso mostre um resultado satisfatório, se torne permanente na instituição, atuando não apenas no setor de arrecadação, mas que também possa promover informações para auxiliar o processo de tomada de decisão no setor de despesa.

Percebe-se que, em maior ou menor grau, as expectativas apresentadas pela presente pesquisa foram atingidas, o que direciona o desenvolvimento de novos projetos que colaborem com a literatura da área, que até então se mostra muito restrita.

REFERÊNCIAS

BUCHANAN, D., & Huczynski, A. (1985). *Organizational behavior: an introductory text*. London: Prentice-Hall International.

DE LIRA TAVARES, O., DE BRITO, S. R., DE MENEZES, C. S., & SOUZA, R. S. (2001). Ambiente de Apoio à Mediação da Aprendizagem: Uma abordagem Orientada por Processos e Projetos. *Revista Brasileira de Informática na Educação*, 9(1), 77-87.

FONSECA, S. U. L. D. (2006). Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de Tecnologia da Informação de um operador logístico: estudo de caso da World Cargo.

GLADSTEIN, D. (1984). Groups in context. A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro, Revista de Administração de Empresas, v.37, n.3, p.10-9,1998.

GONZÁLEZ, M., Silva, M., & Cornejo, J. (1996). Equipos de trabajo efectivos. Barcelona: EUB.

_____ Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition. Newtown Square, PA, 2006.

JOHNSON, D.W & Johnson, R.T. (1990). Cooperative Learning and research. In S. Shlomo (Ed.) Cooperative learning theory and research. New York: Preager, p. 23-37.

JÚNIOR, F., VALLE, A. B. D., Pereira, D. S. C. A., & FIRMINO, L. D. S. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, 170p. ISBN 978-85-225-0612-5

KERZNER, H. (2011). Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle (11a. ed.). São Paulo: Editora Blucher.

LUÍZ ABRUCIO, F. (1997). A nova política dos governadores. Lua Nova: Revista de cultura de política, 40, 137.

Nadler, D., Hackman, R., & Lawler, E. (1979). Managing organizational behavior. Boston: Little, Brown & Company.

PINHEIRO, M. T., & Rocha, M. A. D. S. (2012). Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados.

PMI - Project Management Institute. (2001) The standard for portfolio management. Newtown Square: Autor.

Project Management Institute (2013). A Guide to the Project Management Body of knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition.

RAINEY, Hal G. (1997). Understanding and Managing Public Organizations. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. (The Jossey-Bass Public Administration Series).

PRIKLADNICKI, R., Rosa, R., & Kieling, E. (2007, November). Ensino de Gerência de Projetos de Software com o Planager. In Anais do Simpósio Brasileiro de Informática na Educação (Vol. 1, No. 1, pp. 11-20).

SHENHAR, A. J. One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. Management Science, v. 47, n. 3, p. 394-414, 2001

WESSNER, M.: Lerngruppen (2004). In Jörg M. Haake, Gerhard Schwabe, Martin Wessner (Hrsg.): CSCL-Kompodium. Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Lernen. München: Oldenbourg, p. 202-207

WIRICK, David W. Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results. New Jersey: Wiley. 2009.

YIN, R. K. (2010, pp. 38-41). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (4a. ed.). Porto Alegre: Editora Bookman.