



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Implantando um escrit3rio estrat3gico de gerenciamento de projetos: Um estudo de caso em uma institui3o federal de ensino

BRUNO CAMPELO MEDEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

bruno.campelo@ifrn.edu.br

MANOEL VERAS DE SOUSA NETO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

manoel.veras@uol.com.br

JOSU3 VITOR DE MEDEIROS J3NIOR

UFRN

josuevitor16@gmail.com

ANDR3 MORAIS GURGEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

andregurgel@reitoria.ufrn.br



IMPLANTANDO UM ESCRITÓRIO ESTRATÉGICO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Resumo

O presente estudo tem como objetivo geral compreender o processo de implantação de um EGP estratégico. A pesquisa se torna relevante, na medida em que se observa o crescimento em relação à adoção e implantação de EGPs estratégicos, encarregados de exercerem funções de apoio estratégico. Também percebe-se que muitas dessas estruturas estão sendo implantadas sob diferentes formatos, sendo, portanto, um objeto de estudo que precisa ser melhor investigado. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso em uma instituição pública de ensino, tendo como procedimentos técnicos de coleta uma narrativa, assim como documentos institucionais obtidos, e como procedimento de análise as técnicas de análise de conteúdo e codificação. Os resultados demonstram que há diferenças em relação ao processo de implantação do EGP estratégico, comparado o caso estudado com a literatura existente. Além disso, observou-se que o EGP estratégico foi implantado de forma gradativa e com processos contínuos de melhoria de suas práticas. Contudo, o estudo apresenta como implicações gerenciais a necessidade de se refletir sobre as funções desempenhadas pelo escritório, bem como a possibilidade de ampliar seu escopo de participação, utilizando uma estrutura descentralizada que permita uma maior organização e divisão de suas funções.

Palavras-chave: Escritório de gerenciamento de projetos; EGP estratégico; Implantação de EGPs estratégicos.

IMPLEMENTING A STRATEGIC PROJECT MANAGEMENT OFFICE: A CASE STUDY IN AN INSTITUTION OF FEDERAL EDUCATION

Abstract

The present study has the general objective to understand the process for deploying a strategic EGP. The research becomes relevant, in that it says the growth in relation to the adoption and implementation of strategic and PMOs to carry out strategic support functions. Also realize that many of these structures are being deployed under different formats, and therefore an object of study that needs to be better investigated. The study adopted a qualitative approach, through a case study in a public institution, with the technical procedures of collecting a narrative, as well as institutional documents obtained, and how test procedure content analysis techniques and coding. The results show that there are differences regarding the process of implementation of the PMO, compared the strategic case studied with the existing literature. Moreover, it was observed that the strategic EGP was implemented gradually and continuous process of improvement of practices. However, the study presents how managerial implications the need to reflect on the functions performed by the office, as well as the possibility of extending its scope of participation, using a decentralized structure that allows for greater organization and division of their functions.

Keywords: Project management office; Strategic PMO; Implementation of strategic PMOs.



1 Introdução

Em meio a um contexto de grandes mudanças, de forte concorrência, e de um cenário com a economia cada vez mais globalizada, as organizações procuram se adequar a esse novo cenário, promovendo uma série de mudanças organizacionais. No caso das instituições públicas, há uma nova forma de operação da gestão pública orientada a resultados, preocupados em melhorar a eficiência destas organizações (Alonso, Clifton, & Díaz-Fuentes, 2015), envolvendo a estratégia para o alcance de resultados (Pablo, Reay, Dewald, & Csebeer, 2007).

Neste sentido, as práticas de gerenciamento de projetos vêm contribuindo para aprimorar as organizações, por meio de processos de planejamento, execução e controle das ações organizações que efetivem processos decorrentes de escolhas estratégicas. No entanto, muitas corporações, especialmente no setor público, possuem dificuldades em incorporar tais práticas de gerenciamento de projetos, tendo, como consequência, o aumento no desperdício dos recursos alocados e uma má prestação de serviços à sociedade.

Para lidar com estas questões, muitas destas organizações procuram adotar escritórios de gerenciamento de projetos – EGPs (em inglês, *Project management offices* – PMOs), sendo este considerado um dos avanços na área de gerenciamento de projetos (Dai & Wells, 2004). O EGP se traduz em uma estrutura paralela à estrutura tradicional vigente, com o intuito de apoiar os gerentes de projetos e envolvidos em relação à adoção das práticas de gerenciamento de projetos, implicando em processos que ajudam a promover mudanças organizacionais nesse campo de atuação (Englund, Graham, & Dinsmore, 2003; Hobbs & Aubry, 2010).

No setor público, onde se tem estruturas de gerenciamento complexas, é comum observar o aumento do número de adoção de EGPs, sobretudo, de EGPs estratégicos, que atuam à nível corporativo. Em alguns casos, estes escritórios podem ser implantados com funções estratégicas claramente definidas, ajudando na gestão de portfólio, no alinhamento estratégico, e na alocação de recursos (Martins, Moura, & Mesquita, 2011; Patel, Patel, & Patel, 2012; Santos, Oliveira, & Silveira, 2013; Mariusz, 2014) e tendo o apoio de escritórios setoriais para desempenharem funções operacionais. Em outros, eles podem acumular funções estratégicas e operacionais, atuando também sobre a padronização das técnicas e métodos de gerenciamento de projetos, assim como promovendo treinamento e realizando o controle e acompanhamento dos projetos em geral (Rêgo & Silva, 2013; Carvalho & Piscopo, 2014).

Deste modo, percebe-se que há uma variação em relação à implantação e a forma de estruturação dos EGPs estratégicos, o que leva a uma necessidade de entender melhor como estas estruturas são concebidas e implantadas. O presente estudo tem como objetivo compreender o processo de implantação de um EGP estratégico, por meio de um estudo de caso em uma instituição pública de ensino. Considera-se que algumas pesquisas atuais sobre o tema tratam de uma forma geral (Carvalho & Piscopo, 2014), enquanto outras tratam especificamente da implantação de EGPs estratégicos (Rabechini Júnior, Modica, Binder e Costa, 2009; Patel *et al.*, 2012), mas sem levar em consideração as suas peculiaridades, como estas variações estruturais e suas implicações para as organizações. É necessário, portanto, estudar com detalhes essas estruturas (Darling & Whitty, 2016).

Além disso, a literatura também apresenta que os EGPs cada vez mais precisam estar atuando em um nível estratégico para que possam ter uma maior contribuição organizacional, (Kutsch, Ward, Hall, & Algar, 2015), incluindo novas funções, e assim, ter o apoio da alta administração (Spalek, 2013; Ward & Daniel, 2013; Mariusz, 2014; Darling & Whitty, 2016). Com isto, observam-se muitas questões sobre o tema que precisam ser esclarecidos diante



desta nova realidade organizacional envolvendo EGPs, vislumbrando um novo campo de pesquisa que trate destas mudanças estruturais.

O presente trabalho também pretende contribuir de forma prática com as instituições e outros órgãos que adotam EGPs estratégicos, no sentido de indicar tendências sobre sua implantação e conhecimento sobre aspectos que precisam ser entendidos em termos estruturais e de composição organizacional.

2. Referencial Teórico

2.1. Escritório de Gerenciamento de Projetos: conceitos, níveis e funções

Os EGPs, sob o formato de departamentos, já existiam há algumas décadas, especialmente em áreas como engenharia e construção (Pellegrinelli & Garagna, 2009). Contudo, o seu desenvolvimento maior aconteceu após o processo de mudança das estruturas organizacionais entre os anos de 1980 e 1990, em meio ao crescimento e importância das ferramentas de gerenciamento de projetos no contexto empresarial. Com isso, a ideia de utilizar EGPs como uma forma de organização destes projetos se tornou uma justificativa interessante para a sua implantação nesse contexto (Pellegrinelli & Garagna, 2009). Assim, os EGPs foram concebidos como sendo estruturas de apoio às estruturas funcionais vigentes nas organizações, ajudando organizações e gestores de projetos em várias funções, de acordo com cada necessidade organizacional (Dai & Wells, 2004).

Diversas nomenclaturas ou termos, tais como Escritórios de Projetos, Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos, Escritórios de Suporte a Projetos, foram criados e são utilizados hoje na literatura para caracterizar estes escritórios (Hobbs & Aubry, 2007; Valle, 2010). Tais variações de nomenclaturas se devem, sobretudo, às variações de modelos e funções que um EGP pode exercer na organização (Patel *et al.*, 2012). Em alguns casos, já se considera o EGP não mais apenas como uma estrutura organizacional de apoio aos projetos, e seu papel dentro de um contexto atual pode ser mais amplo, onde acompanha as mudanças organizacionais em direção a objetivos estratégicos (Aubry, Richer, Lavoie-Tremblay, & Cyr, 2011).

Em termos de tipologias ou modelos de EGPs, há uma diversidade de conceitos sobre o que vem a ser um EGP em termos de formato e abrangência, além das diferentes formas de implantação e estrutura nas organizações, tendo, portanto, diferentes modelos de EGPs para diferentes problemas organizacionais (Casey & Peck, 2001; Rodrigues, Rabechini Júnior, & Csillag, 2006; Hobbs & Aubry, 2007; Pilkaitė & Chmieliauskas, 2015).

DeSouza e Evaristo (2006) colocam uma questão interessante acerca dos EGPs que pode explicar essa “falta de padrão”. Segundo eles, não há uma definição universal de um modelo de EGP, pois o desenvolvimento de um EGP na organização deve levar em consideração suas particularidades, variando de estrutura, tamanho e funções, de acordo com a necessidade organizacional. Uma outra linha de argumentação foi defendida por Dai e Wells (2004), onde consideram que os EGPs são estruturas que sofrem constantes mudanças em seu formato porque as demandas organizacionais em projetos também mudam constantemente.

Um dos primeiros modelos de classificação dos EGPs foi desenvolvido por Casey e Peck (2001), que apresentam uma estrutura com três modelos de EGP: a estação meteorológica, que tem uma função de comunicação aos executivos sobre o andamento dos projetos; a torre de controle, destinada a organizações que possuem dificuldades em relação às equipes sem treinamento, com gestores de alto nível e sem o conhecimento adequado à cerca da metodologia de gerenciamento de projetos ou que utilizam de metodologias caras, mas pouco eficazes em relação ao gerenciamento de projetos, sendo a torre de controle uma



alternativa de padronização e normatização dos processos de gerenciamento de projetos; e o escritório enquanto um *pool* de recursos, indicado para organizações que dependem fortemente de projetos para fazer negócios e precisam de gerentes de projetos especialistas para cada situação.

Com uma classificação semelhante, Crawford (2002) desenvolveu um estudo para definir as tipologias dos EGPs, pelo qual é bastante reconhecido na literatura sobre o tema até os dias de hoje. Neste estudo, Crawford (2002) classifica os EGPs em três tipos, de acordo com o nível e atuação de cada escritório, apresentado na Figura 1 abaixo:

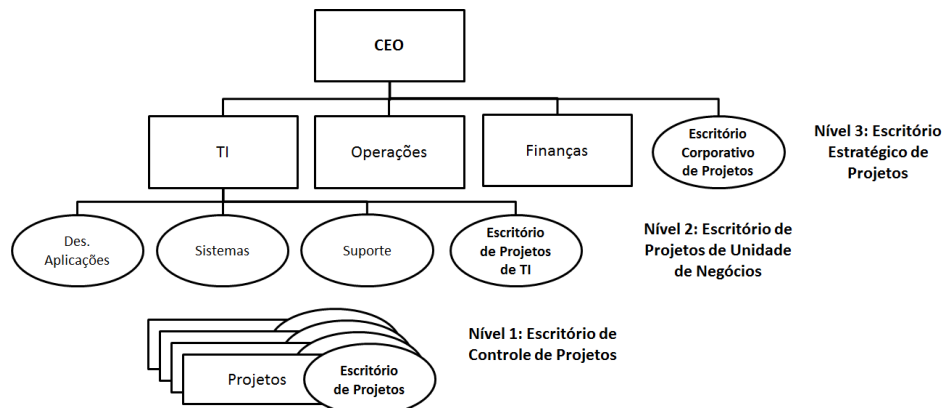


Figura 1. Níveis de atuação dos EGPs.

Nota. Fonte: Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office: a guide to improve organizational performance*. New York: Marcel Dekker. Veras, M. (2016).

Através da Figura 1, percebe-se que o EGP pode ocupar níveis distintos na organização, alterando sua abrangência de atuação, e, conseqüentemente, suas funções. Escritórios de controle trabalham mais no contexto de controle e monitoramento de custos, prazos e elaboração e relatórios gerenciais relacionados a projetos específicos. No caso dos escritórios setoriais, se tem o suporte a projetos diversos de departamentos específicos no qual eles estão localizados, exercendo também outras funções. Já escritórios estratégicos trabalham no contexto organizacional, priorizando questões estratégicas e trabalhando no contexto de carteira de projetos (portfólio). Este modelo de escritório é objeto de análise da presente pesquisa, sendo discutido no tópico a seguir.

2.2. EGP estratégico: definições e implicações

Em se tratando de EGPs que atuam no nível estratégico, observa-se também que há uma diversidade de termos para caracterizá-los, como EGPs corporativos (Pires, Neves, & Muylder, 2014), EGPs empresariais (Patel *et al.*, 2012) escritórios de gerenciamento de portfólio de projetos (EGPPs) (Unger, Germunden, & Aubry, 2012), EGPs estratégicos (Rêgo & Silva, 2013), entre outros. Neste estudo, utiliza-se o termo EGP Estratégico, para se referir a esta modalidade de escritório.

Em tese, EGPs estratégicos se diferem de EGPs tradicionais por desempenhar funções mais estratégicas, como o alinhamento estratégico dos projetos, à gestão de portfólio e alocação de recursos. A ideia é que estes escritórios assessoram a alta administração, com informações relevantes sobre projetos estratégicos (Desouza & Evaristo, 2006; Pires *et al.*, 2014). Em alguns casos, este escritório estratégico delega tarefas mais operacionais para escritórios setoriais, como suporte e controle de projetos de nível operacional e gerencial. Em um estudo recente, Mariusz (2014) explica, através de quatro casos estudados, que há uma



similaridade comportamental entre os modelos adotados pelas organizações estudadas, quando se adotam escritórios descentralizados em sua operação e subordinados a um escritório organizacional. Nesse tipo de estrutura, os escritórios descentralizados oferecem funções de apoio operacional às áreas do negócio, deixando a cargo do escritório organizacional desempenhar funções de criação de benefícios organizacionais.

Essa ideia de escritórios organizacionais é defendida por Patel, *et al.* (2012). Para os autores, o fato de um EGP atuar a nível corporativo permite que ele obtenha uma posição estratégica, fazendo com que ele tenha um papel de garantir com que os projetos sejam desenvolvidos de forma alinhada ao negócio e de acordo com os objetivos organizacionais pretendidos, e assim, tenha mais apoio executivo. Esse tipo de estrutura também se torna evidente nas pesquisas empíricas de Martins *et al.* (2011) e Santos *et al.* (2013). Na primeira pesquisa, os autores procuram apresentar a configuração dos distintos EGPs estruturados na Vale, onde descrevem a atuação do EGP administrativo com claras funções de um escritório estratégico. Na segunda, há uma discussão sobre a questão do alinhamento dos EGPs setoriais ao EGP estratégico em uma instituição pública, mostrando que há certas barreiras diferenças para construir este alinhamento, pela falta de padronização das técnicas de gerenciamento de projetos e pela questão cultural de cada órgão com o seu EGP setorial.

No entanto, essa não pode ser considerada uma regra. As estruturas de EGPs variam bastante, mesmo em se tratando de escritórios estratégicos. Nos casos estudados pelas pesquisas de Rêgo e Silva (2013) e Carvalho e Piscopo (2014), por exemplo, os EGPs estratégicos são EGPs que acumulam diversas funções, ou podem exercer funções que, a princípio, poderiam estar à cargo de EGPs setoriais, como a disseminação de boas práticas, treinamentos e capacitações.

De qualquer forma, é necessário salientar que há uma convergência nos resultados obtidos pelos autores sobre o papel do EGP estratégico em relação à coordenação de vários projetos e alocação de recursos, e controle para o gerenciamento de portfólio (Unger *et al.*, 2012) e acompanhamento das informações, para que se tenha um melhor alinhamento estratégico dos projetos (Santos *et al.*, 2013).

Dentro da atual conjuntura, observa-se nas pesquisas realizadas que os EGPs, sendo estratégicos ou não, podem ser temporários, caso não justifiquem o valor de sua permanência para a organização (Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010; Spalek, 2013; Darling & Whitty, 2016) ou não possuem apoio da alta gestão (Salamah & Alnaji, 2015). Há autores que defendem que EGPs precisam migrar para um nível estratégico, caso não sejam, ou atuem diretamente vinculados à alta administração (Aubry *et al.*, 2010; Kutsch *et al.*, 2015). Isto, de alguma forma, pode colaborar para uma melhor comunicação com diretores (Desouza & Evaristo, 2006; Spalek, 2013; Tsaturyan & Müller, 2015), deixando mais claro qual o seu papel corporativo. Além disso, eles podem ser instrumentos de fomento à inovação organizacional (Arto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011; Santos & Varajão, 2015), por meio de novas técnicas de gerenciamento de projetos ou provocando mudanças relevantes nestas estruturas. Para isso, os autores também defendem que os EGPs precisam ter alguma autonomia (Salamah & Alnaji, 2015) para promover estas mudanças.

2.3. A implantação de um EGP

Em relação ao processo de implantação, a literatura apresenta poucos estudos que explicam o processo de implantação em si de um EGP. Diversos estudos tratam de fatores de sucesso ou fracasso (Salamah & Alnaji, 2014), assim como desafios envolvidos para a sua criação (Rêgo & Silva, 2013) e recomendações para a implantação (Esquierro, Valle, Soares, & Vivas, 2014; Santos & Varajão, 2015).



Um dos trabalhos precursores foi o de Rabechini Júnior *et al.* (2009), que trataram da relação entre a criação e implantação do EGP no tocante à elaboração de um plano estratégico para essa estrutura, considerando a criação da equipe para a composição do EGP e a definição de seu formato para a atuação na organização, em termos de ações a serem realizadas dentro do escopo de planejamento.

Outras duas pesquisas foram mais abrangentes em relação ao processo de implantação dos EGPs. Patel *et al.* (2012) propuseram, através de um estudo teórico, um processo para a implantação de um EGP estratégico com duas grandes etapas incluindo diversas subetapas, descritas a seguir:

- Planejamento: envolve a criação de declaração do escopo do EGP e suas metas, identificação dos serviços essenciais para alcançar as metas estabelecidas, definição de métricas para esses serviços, definir processos para a realização das atividades do EGP, definir procedimentos de governança e relacionamento com *stakeholders*, e estruturar a equipe do EGP.
- Implantação: abrange a definição das funções-chave a serem desempenhadas, criação do inventário com informações de cada projeto, definição das metodologias e normas de gerenciamento de projetos, construção de habilidades de avaliação e desenvolvimento do plano, e construção de um programa de gerenciamento de programas e portfólio (PPM).
- Gerenciamento: envolve a condução da avaliação dos projetos, o estabelecimento de um modelo de monitoramento dos projetos, a revalidação dos projetos com a alta direção, e a avaliação da maturidade do EGP.

A pesquisa de Carvalho e Piscopo (2014), apesar de focar nos aspectos críticos de sucesso para a implantação, também descreve as etapas que resultaram na concepção e no funcionamento do EGP em uma organização, mas de uma forma mais simplificada. Essas etapas foram chamadas de “grupos de ações”, descritas a seguir:

- Etapa 1 (decisão): se referiu à tomada de decisão de ter ou não a estrutura de EGP na organização.
- Etapa 2 (pré-estruturação): trata da busca de informações e outras referências para consolidar melhor a estruturação do EGP.
- Etapa 3 (estruturação): trata da implantação em si do EGP, contemplando questões de definição estratégica do EGP, definição dos *stakeholders*, estruturação da equipe, formalização da estrutura, definição dos métodos e técnicas a serem trabalhadas e setorização.
- Etapa 4 (execução e avaliação): trata da avaliação e do replanejamento do EGP, com ações que provocaram novas decisões e reconfiguração do EGP.
- Etapa 5 (melhoria contínua): trata da avaliação e correção por meio de um processo contínuo de evolução do EGP.

Através desses estudos percebe-se que não há necessariamente um padrão de implantação dos EGPs estratégicos, mas há algumas similaridades, como a definição das funções a serem exercidas, estruturação da equipe e da necessidade de avaliação dos resultados da implantação.

3. Metodologia

O presente trabalho se configura como um estudo dedutivo quanto à sua abordagem metodológica, descritivo em relação aos seus objetivos e retrospectivo quanto à sua abordagem temporal. Ele se configura como um estudo dedutivo, pois parte de algumas



premissas relativas ao processo de implantação do EGPs, em especial, EGPs estratégicos para explicar o seu conteúdo (Lakatos & Marconi, 2010). Também é considerado descritivo, por descrever as características sobre um determinado fenômeno (Rodrigues, 2006), que, neste caso, se trata de um EGP estratégico. Em relação ao horizonte temporal, trata-se de um estudo retrospectivo. Nos estudos retrospectivos, determinadas situações ou eventos são analisados retrospectivamente a partir daquele ponto de realização da pesquisa (Flick, 2009). A ideia, portanto, foi de estudar de forma retrospectiva o processo de implantação de um EGP estratégico, retratando a sua história e o seu desenvolvimento até os dias atuais.

Para isto, foi adotado um enfoque analítico qualitativo, tendo como plano básico de pesquisa um estudo de caso, que, na visão de Yin (2010), envolve uma situação tecnicamente única de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vivido. Neste sentido, foi escolhido como objeto de pesquisa a Secretaria de Gestão de Projetos (SGP) de uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Norte. A justificativa para a sua escolha se deve a dois fatores. Primeiro, por considerar que o caso em questão se trata de um EGP estratégico, tema principal discutido neste artigo, reunindo as características de acordo com o que se pretende investigar. Em segundo lugar, observa-se que o caso em questão reflete uma estrutura de escritório implantada há pouco tempo, onde se teve a expectativa de que novos fatos, características e situações poderiam ser encontradas neste objeto de estudo.

Sobre a estrutura bibliográfica, procurou-se seguir as recomendações sugeridas por Creswell (2010), com algumas adaptações. Inicialmente, foram realizados fichamentos do material bibliográfico coletado sobre EGPs na literatura nacional e internacional, com o apontamento das principais limitações e sugestões de novos estudos que remetesse a questões de pesquisa interessantes para a comunidade científica atual. Após a definição do objeto de estudo, foi feita uma releitura do material coletado, por meio dos pontos destacados no fichamento, com uma revisão sistemática do conteúdo relevante, sendo estruturada a revisão da literatura para posterior escrita.

Em relação à etapa de coleta dos dados, foram realizados dois procedimentos de coleta: narrativa e documentos institucionais. Os dados primários foram coletados a partir da narrativa junto a um dos gestores responsáveis pelo EGP da instituição investigada. A construção da narrativa seguiu basicamente as recomendações de Flick (2009), onde foi estabelecida uma pergunta gerativa para a narrativa que remetesse a um estímulo para que o entrevistado narrasse com naturalidade todo o contexto envolvido na implantação do EGP em questão. Durante o processo da narrativa, procurou-se não interromper o entrevistado para se ter uma maior fluidez neste processo.

Além da narrativa, também foram utilizadas fontes de dados secundários, por meio de documentos institucionais, como a resolução que aprova e formaliza a SGP na instituição, bem como documentos relativos às técnicas e ferramentas utilizadas como referência para a difusão das boas práticas de gerenciamento de projetos na instituição. A resolução descreve as atribuições da Secretaria e seu posicionamento hierárquico organizacional.

Sobre o processo de análise dos dados, foi utilizado como procedimento de análise a técnica de análise de conteúdo, seguindo a sequência de etapas propostas por Bardin (2011) em três momentos. Na primeira etapa, conhecida como pré-análise, foi feita uma leitura preliminar do material coletado, onde foi permitida a sistematização das ideias preliminares contidas no material coletado. Nesta etapa, após a transcrição da narrativa e da separação e organização dos documentos institucionais obtidos, se tornou possível fazer as relações e ter um melhor entendimento sobre os aspectos que envolvem a implantação de um EGP estratégico, baseado na revisão da literatura, e suas possíveis interações com o material empírico coletado.



A segunda etapa, chamada de exploração do material, se refere a uma exposição analítica, em que se analisa o material coletado de forma mais detalhada, guiado pelas questões e estrutura de pesquisa estabelecida previamente. Neste caso especificamente foi realizado o processo de codificação dos trechos das narrativas e do material complementar obtido, com a intenção de formar categorias e subcategorias de análise. Para isso, o estudo de baseou no modelo de Flick (2009), utilizando a análise qualitativa de conteúdo, por considerar que haviam estudos prévios existentes que já estabeleciam algumas categorias de análise, associadas às etapas do processo de implantação dos EGPs. Deste modo, a pesquisa se baseou nesses estudos para construir as categorias de análise que refletem as etapas desse processo de implantação estudado.

A partir de então, procurou-se organizar os trechos e codificá-los seguindo dois procedimentos de codificação. O primeiro se trata de um procedimento de codificação aberta, onde os trechos puderam ser extraídos dos materiais coletados e organizados de acordo com a sequência dos fatos ocorridos durante todo o processo de implantação. Em seguida, foi realizado o segundo procedimento, com uma codificação seletiva, no qual o material foi reorganizado em “códigos” de análise, que traduziam em algum significado sobre um fato ou característica eminente vivenciada pela SGP durante o processo de implantação, e posteriormente estes códigos foram agrupados nas categorias que se referiam, basicamente, a cada etapa de implantação do EGP estudado.

Por fim, foi realizada a terceira etapa que remeteu ao processo de tratamento dos dados, onde foi realizada uma análise reflexiva do material organizado, sendo este exposto ao processo de contagem dos trechos codificados e destacados os trechos mais importantes que serviriam de base para a descrição da análise e posterior discussão.

4. Análise dos resultados

4.4.1. Caracterização do caso e contexto envolvido na criação do EGP Estratégico

O caso estudado nesta pesquisa foi a Secretaria de Gestão de Projetos (SGP) de uma instituição pública de ensino. A referida instituição tem sua origem nos anos 1960, e hoje conta com mais de 80 cursos de graduação presencial, 9 cursos de graduação à distância, e 86 cursos de pós-graduação, envolvendo mais de 37 mil alunos, 3 mil técnico-administrativos e 2 mil docentes efetivos.

Antes da implantação do EGP, a instituição não possuía qualquer estrutura de apoio às práticas de gerenciamento de projetos. Todos os setores, envolvendo reitoria, pró-reitorias, e centros acadêmicos desenvolviam de forma independente seus projetos, sem uma cultura ou prática padrão de gerenciamento de projetos. Além disso, a instituição enfrentava ainda uma série de problemas inerentes ao funcionamento dos setores, como o trâmite dos processos acadêmicos, que precisavam ser reestruturados e modernizados. Muitas dessas mudanças estão contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relacionadas ao plano estratégico e precisavam serem convertidas em projetos.

Neste período, em meados do ano de 2015, algumas reuniões foram realizadas com o intuito de criar uma estrutura que pudesse disseminar e criar uma cultura de gerenciamento de projetos na instituição, sendo discutidas quais atribuições deveriam ser incluídas. Ao mesmo tempo, se observava a necessidade de acompanhar os projetos estratégicos para promover um maior alinhamento entre eles. Durante essas reuniões, se discutiu bastante sobre a sua posição na estrutura hierárquica organizacional. Uma das possibilidades é que este escritório fosse vinculado a uma das pró-reitorias, mais especificamente, a Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN). A outra possibilidade é de que ela estivesse vinculada ao gabinete da Reitoria.



a) Etapa 1: Criação e formalização das atribuições

Em 15 de novembro de 2015 foi criado o escritório com a denominação Secretaria de Gestão de Projetos (SGP), por meio de uma resolução interna aprovada pelo conselho universitário, atribuindo à ela as seguintes competências: prospectar e identificar as demandas da sociedade nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação; colaborar na definição de projetos estratégicos da instituição e articular suas interfaces com a sociedade; promover e compartilhar melhores práticas e conhecimentos em gestão de projetos e gestão de processos; realizar a interlocução entre gestores de projetos e processos e a administração da instituição; apoiar a adoção de ferramentas, métodos e técnicas de gestão de projetos e gestão de processos; e dar suporte à elaboração de projetos e captação de recursos. Boa parte dessas atribuições foram sugeridas pelo atual gerente da SGP.

Foi decidido em sua criação que a SGP seria vinculada ao gabinete da Reitoria, com a justificativa de que ele poderia atuar de uma forma mais autônoma e independente, com o propósito de intervir também nas demais estruturas, conforme argumentou um dos gestores da SGP.

b) Etapa 2: Estruturação do EGP estratégico

Em março de 2016 se teve o início da constituição e estruturação da SGP, com o convite formal feito a um dos gestores que atualmente está à frente da secretaria, sendo este professor e com formação na área de administração. Inicialmente, a SGP não tinha qualquer estrutura, tanto física quanto de pessoal. Havia uma necessidade de buscar recursos para poder estruturá-la. Essa foi maior preocupação no início do seu funcionamento. A estrutura física inicial foi montada, com destaque para a instalação de quadros visuais para facilitar o entendimento sobre as ações realizadas e o acompanhamento dos projetos pela secretaria.

Após essa etapa inicial, foi formada a equipe da SGP, com o ingresso de mais dois professores com formação em administração para dar suporte ao planejamento das ações e atribuições designadas à secretaria, como assessores técnicos. Isso foi importante, pois a formação dos gestores e a experiência tanto em gerenciamento de projetos quanto em planejamento estratégico possibilitaram que a implantação do escritório pudesse ser baseada em boas práticas sobre EGP.

Em junho de 2016, houve o ingresso de uma servidora com perfil técnico, para lidar com tarefas operacionais diárias de suporte à equipe de gestão da secretaria, como a elaboração de atas de reunião, realizar requisição de material, etc.

c) Etapa 3: Definição das técnicas e métodos de gerenciamento de projetos

Em paralelo à formação da equipe da SGP, também foram analisadas e definidas em conjunto sobre que ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos poderiam ser utilizadas para padronizar a gestão de projetos na instituição. De alguma forma, os gestores já tinham experiência e conhecimento sobre o PMBOK®, um dos modelos que reúnem as boas práticas já conhecidas em gerenciamento de projetos.

No entanto, a falta de uma cultura de gerenciamento de projetos e a dificuldade em lidar com um modelo complexo para torná-lo padrão fez com que os gestores refletissem sobre a necessidade de utilizar modelos alternativos a essa abordagem, sem que rompessem com as boas práticas sugeridas pelo PMBOK®. Foi aí que eles decidiram por utilizar a ferramenta *Life Cycle Canvas*® (LCC), criada recentemente por Veras (2016) para gerenciar



projetos. Na opinião de um dos gestores, esta ferramenta tem um forte apelo visual, e é importante, pois facilita a comunicação e o entendimento dos *stakeholders* sobre o projeto, além de eliminar determinadas barreiras, como a elaboração de um plano de gerenciamento de projeto convencional que seria bastante burocrático e tomaria tempo para gerenciar os projetos.

Com essa ferramenta, segundo o gestor, haveria uma maior facilidade tanto na padronização dos projetos e na identificação dos elementos principais, como a justificativa, os objetivos do projeto, a identificação dos requisitos, *stakeholders*, etc., trazendo uma visão geral de todas as áreas relevantes, ajudando também na sua discussão, envolvendo mais os gerentes dos projetos.

Contudo, foram feitas adaptações e a adoção de outras ferramentas complementares que ajudassem na execução e acompanhamento dos projetos. Para isso, os gestores foram buscar na abordagem *Scrum*, relacionada a métodos ágeis, um quadro com adaptações realizadas por eles para ajudar neste acompanhamento, conforme apresentada na Figura 2:

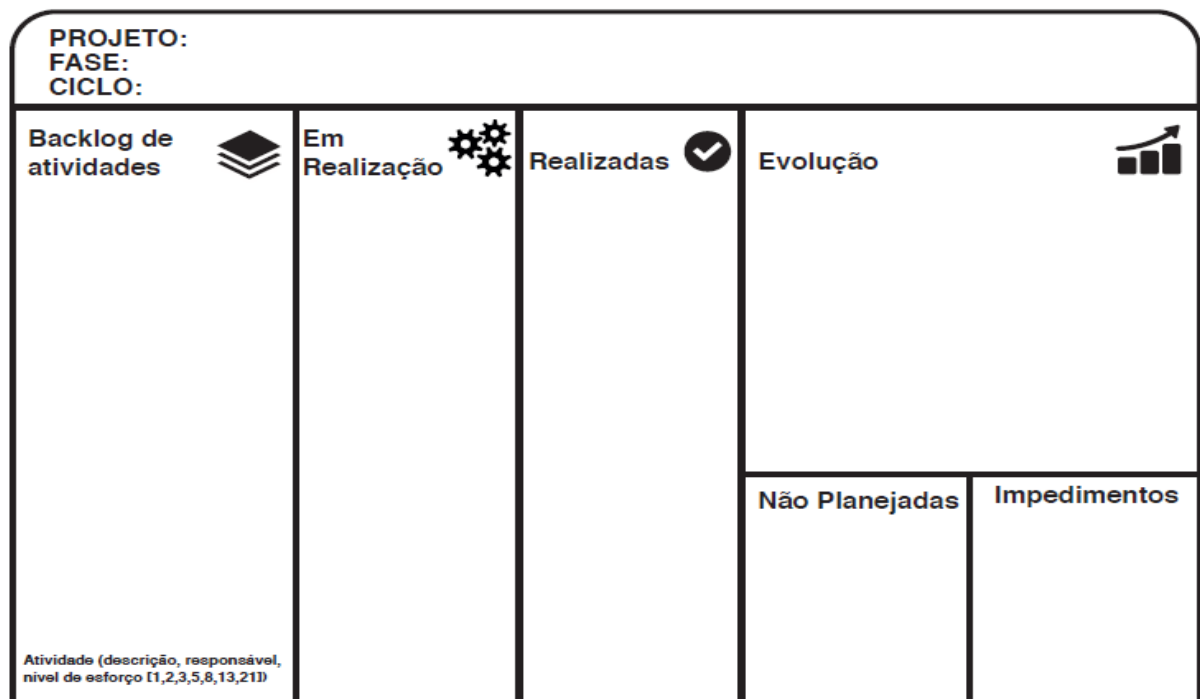


Figura 2. Abordagem *Scrum* para o acompanhamento das entregas.

Com o referido quadro *Scrum*, os gestores puderam identificar e acompanhar o andamento das tarefas realizadas dentro de cada entrega estabelecida nos projetos que a SGP dava apoio. Então, a integração das ferramentas permitiu visualizar quais seriam as entregas, por meio do LCC, bem como as tarefas vinculadas a cada entrega, com o *Scrum*. Na opinião do gestor, esta união ajudou também na realização das reuniões com os gerentes de projeto, que aconteceram mais rápidas e de forma periódica para se ter um melhor acompanhamento dos projetos institucionais.

d) Etapa 4: Atuação e formação das parcerias

Em meio à padronização das ferramentas para gerenciar os projetos, a SGP passou a construir as parcerias com instituições da comunidade, bem como a fazer melhorias em relação ao uso das práticas de gerenciamento de projetos. Já que uma das atribuições da SGP



é e promover uma maior aproximação da instituição com a sociedade, a SGP também procura fazer o papel assim como outros órgãos institucionais, de promover uma maior divulgação das ações e competências da instituição de ensino, de forma mais direcionada para o seu público. Neste sentido, já houveram algumas reuniões junto a outros órgãos importantes para a comunidade local, como a federação da indústria, envolvendo sindicatos patronais como forma de identificar os problemas reais vividos pelos empresários e analisar como a instituição de ensino poderia ajudá-los.

Outras ações estão sendo feitas em outros setores, como nas superintendências de informática e de infraestrutura, direcionadas para o suporte e o auxílio em relação ao uso das práticas de gerenciamento de projetos. Na PROPLAN, por exemplo, a equipe da SGP foi acionada para apoiar um projeto de melhoria e redesenho de processos acadêmicos, incluindo uma outra frente de trabalho. Na visão de um dos gestores, esta é uma das principais ações, porque mostra de uma forma clara a natureza da secretaria enquanto órgão de apoio institucional. Neste caso, especificamente, acontecem reuniões periódicas, junto a alta administração, incluindo a reitoria e a vice-reitoria, o que mostra uma forte comunicação com estes órgãos e o apoio promovido à secretaria.

É relevante salientar que alguns projetos já estavam em andamento quando foi criada a secretaria, mas que, por necessidade, a SGP assumiu o papel de apoio à gestão desses projetos. Um dos projetos que mais avançaram até então é o projeto realizado no hospital universitário, que trata de um projeto com três entregas básicas: elaboração do regimento institucional, elaboração dos procedimentos operacionais padrão e a construção da matriz de atividades entre os setores da gerência administrativa financeira do hospital. Esse também é um projeto importante na visão do gestor da SGP, pois ele tem ajudado à equipe da SGP a aprender e a lidar melhor com as ferramentas e técnicas de gerenciamento adotadas, principalmente na integração dos modelos LCC e *Scrum*, desde a fase de iniciação até a execução do projeto.

e) Etapa 5: Consolidação, aprimoramento e disseminação das boas práticas

Atualmente, a SGP passa por um processo de aprimoramento e aperfeiçoamento, tanto em relação à padronização e à disseminação das boas práticas, quanto em relação à sua disseminação. Segundo o gestor entrevistado, o próximo ano será um período de bastante aprendizado com o uso destas novas técnicas, de forma a vivenciar os diversos problemas e promover uma melhoria contínua das ferramentas. Neste caso, se tem clara a ideia de que o EGP está atuando com práticas comuns aos outros escritórios, com o intuito de conhecer melhor as rotinas de atividades que devem ser realizadas e aprender com as situações vividas.

Com o aprimoramento do uso das técnicas de gerenciamento de projetos, os gestores iniciaram a realização de cursos de capacitação junto a diretores de centro, professores pesquisadores e outros servidores da instituição, especificamente em relação à concepção e ao planejamento de projetos. A ideia é que os gestores possam se sentir mais familiarizados com as ferramentas e possam ter um conhecimento básico sobre gestão de projetos antes de colocar em prática o uso das ferramentas.

No entanto, uma das questões lamentadas pelos gestores da SGP se refere ao pouco avanço em relação a construção de seu modelo de negócios. O que se tem é um esboço de um *canvas* para formalizar o modelo de negócios, que se iniciou em abril de 2016, mas que ainda não avançou. A intenção da SGP é de finalizar a sua construção para desdobra em um painel estratégico baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), com o intuito de formalizar o planejamento estratégico da secretaria, mas que, diante das diversas demandas, ainda não foi realizado.



Um outro ponto que a SGP ainda não avançou é em relação ao desenvolvimento das práticas de gerenciamento de portfólio. Por se tratar de um EGP estratégico, esta seria uma função importante a ser desempenhada, mas que, pelo fato de a instituição ainda estar em processo de construção de uma cultura voltada para gerenciamento de projetos, não se pensou ainda em modelos de apoio à tomada de decisão para priorizar os projetos estratégicos em consonância ao planejamento estratégico institucional, embora já aconteçam reuniões que tratam de alguns projetos considerados “emergenciais” e que precisam de mais apoio por parte da SGP para melhorar o seu planejamento e execução.

Para sintetizar as etapas que refletem o processo de implantação da SGP no caso estudado, têm-se a Figura 3 abaixo:

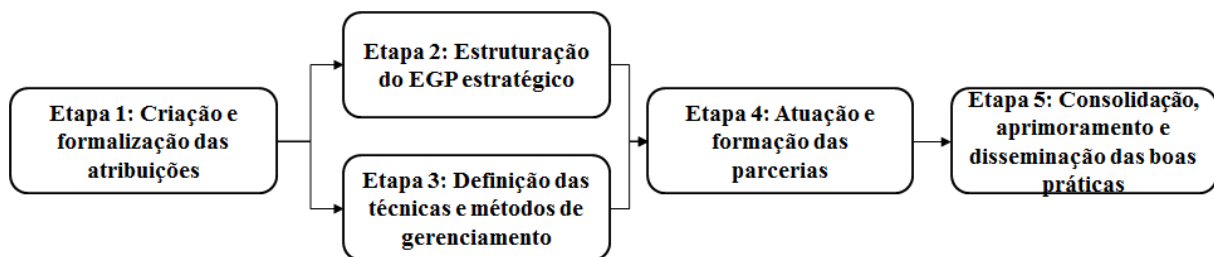


Figura 3. Etapas do processo de implantação do EGP estratégico.

De um modo geral, a SGP vem ampliando seu espaço de atuação. Ao mesmo tempo em que algumas ações realizadas por ela começam a gerar resultados, determinados projetos de outros setores da instituição serão apoiados em breve pela SGP, dentre os quais, projetos de gerenciamento de obras, vinculadas à pró-reitoria de pesquisa, e o projeto de melhoria do sistema de gestão de planejamento da instituição, o que demonstra que a SGP se encontra em fase de consolidação organizacional, tendo relevância e visibilidade em suas ações.

5. Discussão dos resultados

Inicialmente, ao observar a análise dos resultados obtidos, percebe-se algumas distinções entre a implantação de um EGP estratégico no caso estudado e no que se tem discutido na literatura. Em primeiro lugar, a estrutura de constituição do EGP estudado é centralizada e vinculada à alta administração. Diferente dos estudos empíricos de Martins *et al.* (2011) e Santos *et al.* (2013), neste caso não se tem a constituição dos escritórios setoriais vinculados a um escritório corporativo, ficando a cargo de um só EGP acumular funções estratégicas e operacionais.

Uma das explicações para se ter esta estrutura se refere ao contexto envolvido na instituição antes da concepção do escritório, já que a instituição pesquisada não tinha qualquer cultura de gerenciamento de projetos. Trazer uma estrutura densa com vários escritórios de forma imediata poderia gerar problemas de alinhamento e entendimento de suas funções, conforme constatado no estudo de Santos *et al.* (2013). Outra explicação se refere à definição das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. Como a SGP ainda estava em processo de formação e definição dessas técnicas, não seria adequado definir escritórios setoriais para tratar da disseminação das boas práticas, acompanhamento dos projetos e lidar com outras funções operacionais.

Segundo, a SGP, mesmo sendo um órgão posicionado estrategicamente na estrutura hierárquica da organização estudada, exerce poucas funções que normalmente um EGP estratégico exerceria. Na literatura, Mariusz (2014), Unger *et al.* (2012), e Patel *et al.* (2012) afirmaram que esses tipos de EGPs devem exercer funções relacionadas ao gerenciamento de



portfólio, alocação de recursos, alinhamento estratégico e delegação de funções operacionais. No entanto, o EGP estudado, em se tratando de funções estratégicas, ainda se limita a assessorar a alta administração (Desouza & Evaristo, 2006; Pires *et al.*, 2014), informando-a sobre o andamento dos projetos já vinculados ao escritório. Mesmo assim, este papel de assessoramento promove uma boa relação com a alta administração, pois se gera uma melhor comunicação (Desouza & Evaristo, 2006; Spalek, 2013; Tsureyan & Müller, 2015). Acredita-se que, com o crescimento de sua atuação e importância para a organização, ele possa incorporar estas outras funções e criar uma estrutura mais robusta, atuando em diferentes níveis organizacionais.

Outra questão importante a considerar se refere às etapas do processo de implantação do EGP. Diferente do que foi constatado na pesquisa de Carvalho e Piscopo (2014), não houve uma decisão referente a adotar ou não uma estrutura de EGP. Na verdade, já se tinha como propósito a sua constituição, o que discutiu para decidir foi em relação ao seu posicionamento hierárquico na instituição. Neste caso, foi decidido que a SGP estaria vinculada a reitoria da instituição, dando a ela uma maior autonomia, conforme recomenda Salamah & Alnaji (2015).

Além disso, a implantação da SGP não passou por um processo de pré-estruturação, com busca de informações prévias e de outras referências para a sua estruturação. A evolução da estrutura do escritório se deu com o tempo, e as atribuições já tinham sido definidas no momento em que ela foi criada. O processo de avaliação do EGP aqui estudado é contínuo e sofre mudanças constantes em termos de ajustes das práticas e funções desempenhadas.

Ao contrário do que se recomendam nas pesquisas de Patel *et al.* (2012) e de Carvalho e Piscopo (2014), não se teve aqui um planejamento estratégico formal com a definição de um escopo restrito, de métricas e de metas para uma posterior avaliação do EGP estratégico. Se por um lado, esse fator pode ocasionar em uma maior dificuldade de mensuração sobre o alcance dos objetivos do próprio escritório, por outro, de alguma forma isso trouxe uma maior flexibilidade em relação à sua estruturação, o que possibilitou a SGP criar novos procedimentos e inovar em relação à utilização das técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos. As ferramentas utilizadas, tanto o LCC quanto o *Scrum*, permitiram, de forma integrada, promover adaptações de uso, de acordo com a natureza do projeto em que a SGP está apoiando. A ideia de inovação, portanto, é defendida por alguns autores (Arto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011; Santos & Varajão, 2015), sendo visualizada neste estudo de caso, ao se observar o uso destas novas técnicas nos projetos realizados pelos diversos setores.

6. Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo compreender o processo de implantação de um EGP estratégico em uma instituição pública de ensino. Com os resultados obtidos, pôde-se constatar que a implantação do EGP estratégico na instituição pesquisada se deu de forma gradativa, onde foram desenvolvidas diversas ações que vão desde a definição do uso das técnicas e ferramentas padrões para o gerenciamento de projetos institucionais, quanto ao aprimoramento na prestação dos serviços.

Além disso, foi visto que a SGP, como é conhecida a estrutura de EGP na referida organização, foi implantada como uma única estrutura organizacional de apoio ao gerenciamento de projetos, acumulando funções estratégicas e operacionais. Ao contrário de outras pesquisas, o estudo de caso também descreve um processo de implantação com diferenças significativas, com destaque para a adoção de ferramentas e técnicas novas e com abordagens visuais e integrativas, que ajudam no envolvimento dos *stakeholders* e melhora a comunicação com a alta administração em termos de acompanhamento dos projetos



assessorados. Outra descoberta se refere ao foco dado pelos gestores ao aprendizado organizacional do EGP estratégico, o que possibilita um processo de renovação contínua e de ajustes ao longo de sua implantação.

O presente trabalho possui uma série de limitações. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de caso, com características particulares retratadas no objeto da pesquisa e, que, portanto, não podem ser vistas de uma forma generalista. Isto pode ser confirmado quando se observa a estrutura organizacional e o contexto de implantação envolvido no caso, comparado a outros estudos empíricos até então realizados. Acredita-se que novas pesquisas com um volume maior de casos podem validar uma tendência de estruturação de EGPs estratégicos e a consonância destes resultados com os que foram aqui encontrados.

Em segundo lugar, considera-se uma limitação o fato de ter tido como material de análise uma entrevista narrativa e documentos institucionais acerca do EGP estudado. Devido a fatores como tempo e indisponibilidade dos potenciais entrevistados, não foi possível realizar uma análise mais aprofundada no estudo. Apesar disso, houve uma consonância de informações em relação aos materiais coletados. Recomendam-se que novas pesquisas possam promover uma maior validação em termos de dados para a análise, como forma de aumentar o nível de confiabilidade dos resultados, trazendo consigo diferentes visões sobre a implantação de EGPs estratégicos.

Terceiro, o estudo se limitou a fazer uma análise temporal, considerando o processo de implantação em si, não tratando, portanto, de outras questões após a implantação, como a avaliação e a evolução do EGP após a sua consolidação. Estudos futuros podem investigar e comparar a evolução de diferentes estruturas de EGPs estratégicos, afim de se obter uma conclusão sobre em que aspectos cada estrutura é mais favorável à organização.

Quarto, a pesquisa infelizmente se tornou limitada em seus procedimentos de análise pela inviabilidade de utilizar *softwares* de análise qualitativa para compor um tratamento mais robusto dos dados, no qual se poderiam utilizar procedimentos de correção entre os códigos e categorias geradas pelo material, assim como tabelas de contagem de frequência das codificações obtidas.

Diante de tais resultados, coloca-se aqui algumas implicações gerenciais. Em meio ao processo de consolidação do EGP estratégico estudado nesta pesquisa, com as técnicas e ferramentas utilizadas, sugere-se uma maior disseminação dessas práticas, com treinamentos e capacitações de gestores. Também é importante considerar que os gestores do EGP estudado comecem a refletir sobre a possibilidade de formarem estruturas operacionais de EGPs, no qual podem exercer funções operacionais, deixando a cargo do EGP central as atribuições consideradas estratégicas, após a disseminação das boas práticas. Isto poderá resultar em uma maior contribuição do escritório para a organização no que tange às funções estratégicas, seguindo a sua finalidade quando este foi criado, como a gestão de portfólio e a alocação de recursos para projetos estratégicos.

Referências

- Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). The impact of New Public Management on efficiency: an analysis of Madrid's hospitals. *Health Policy*, 119(3), 333-340.
- Arto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29(4), 408-421.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-778.



- Aubry, M., Richer, M.-C., Lavoie-Tremblay, M., & Cyr, G. (2011). Pluralism in PMO performance: the case of a PMO dedicated to a major organizational transformation. *Project Management Journal*, 42(6), 60-77.
- Barcauí, A. (2002). *PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática* (Cap. 1, pp. 3-32). Rio de Janeiro: Brasport.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Carvalho, K. E. M. D., & Piscopo, M. R. (2013). Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(3), 56-78.
- Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the Right PMO Setup Any company investing in the PMO strategy must understand that different kinds of PMOs solve different problems- there is no one-size-fits-all solution. *PM network*, 15(2), 40-47.
- Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office: a guide to improve organizational performance*. New York: Marcel Dekker.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
- Darling, E. J., & Whitty, S. J. (2016). The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 282-308.
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414-423.
- Englund, R. L.; Graham, R. J., & Dinsmore, P. C. (2003). *Creating the project office: a manager's guide to leading organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Esquierro, J. C., Valle, A. B., Soares, C. A. P., & Vivas, D. C. (2014). Implementation of a project management office in a public sector organization: a case study involving a sanitation institution. *International Review of Management and Marketing*, 4(1), 1-12.
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hobbs, J. B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74-86.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): a quest for understanding*. Newtown Square PA: Project Management Institute (PMI).
- Kutsch, E., Ward, J., Hall, M., & Algar, J. (2015). The Contribution of the Project Management Office: A Balanced Scorecard Perspective. *Information Systems Management*, 32(2), 105-118.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2010). *Fundamentos da metodologia científica* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mariusz, H. (2014). Models of PMO functioning in a multi-project environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 46-54.
- Martins, H. C., Moura, M. T., & Mesquita, J. M. C. (2011). Escritórios de projetos como resposta estratégica da organização: um estudo de caso na Vale. *Revista de Gestão e Projetos*, 2(2), 26-54.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687-708.
- Pansini, F., & Terzieva, M. (2013). Challenges and benefits on the path towards discovering PMO: cases from Italian banking sector. *Procedia Technology*, 9, 627-637.



- Patel, A. R., Patel, D. M., & Patel, D. S. (2012). Implementation Plan of PMO (Project Management Office) over EPMO (Enterprise Project Management Office) for Beneficiaries Success in Today's Organizations. *International Journal of Research in Management and Technology*, 2(6), 540-549.
- Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, 27(7), 649-656.
- Pilkaitė, A., & Chmieliauskas, A. (2015). Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices—A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark. *Viesoji Politika ir Administravimas*, 14(2).
- Rêgo, M. L., & Silva, T. R. Desafios na manutenção do escritório de gerenciamento de projetos de um governo estadual. *Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Rodrigues, A. J. (2006). *Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária*. São Paulo: Avercamp.
- Rodrigues, I., Rabechini Júnior, R., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração da USP*, 41(3), 273-287.
- Salamah, H., & Alnaji, L. (2014). Challenges in Establishing, Managing, and Operating a Project Management Office. *Recent Advances in Economics, Management and Development*, Interlaken, Suíça, 192.
- Santos, D. P., Oliveira, K. P., & Silveira, M. C. (2013). Coordenação e alinhamento entre escritórios de projetos: um estudo de caso na administração pública mineira. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(2), 128-152.
- Santos, V., & Varajão, J. (2015). PMO as a key ingredient of public sector projects' success—position paper. *Procedia Computer Science*, 64, 1190-1199.
- Spalek, S. (2013). Improving industrial engineering performance through a successful project management office. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(2), 88-98.
- Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608-620.
- Tsaturyan, T., & Müller, R. (2015). Integration and governance of multiple Project management offices (PMOs) at large organizations. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1098-1110.
- Valle, J. A. S. (2010). Identificação e análise de fatores relevantes para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos de construção civil pelo conceito do Project Management Office. Tese de doutorado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil. Disponível: http://www.poscivil.uff.br/sites/default/files/dissertacao_tese/angelo_valle_tese_doutorado_pmo_v2.pdf.
- Valle, J. A. S., Ferreira, V. C. P., & Joia, L. A. A. (2014). A representação social do escritório de gerenciamento de projetos na percepção de profissionais da área. *Gestão & Produção*, 21(1), 185-198.
- Veras, M. (2016). *Gestão dinâmica de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Ward, J., & Daniel, E. M. (2013). The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 316-336.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.