

EGPs: Diagnóstico do escopo de atuação de escritórios de gerenciamento de projetos para fins de melhoria contínua

PMOs - Diagnosis of the scope of project management offices for improvement purposes

João Pedro Paim de Almeida* - joaopedropaimdealmeida@gmail.com
Istefani Carísio de Paula* - istefani@producao.ufrgs.br

* Universidade Federal do Rio Grande do Sul – (UFRGS), Porto Alegre, RS

Article History:

Submitted: 2022- 02 - 09

Revised: 2022 - 02 - 24

Accepted: 2022 - 02 - 24

Resumo: Os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) ou Project Management Offices (PMOs) necessitam de mecanismos que facilitem sua adaptação ao contexto dinâmico das estratégias organizacionais. Embora exista farta literatura a respeito das atribuições de EGPs, nem sempre é um trabalho fácil analisar o escopo de atuação existente nestes escritórios. O presente estudo tem por objetivo propor um instrumento para a identificação do escopo de atuação de EGPs e, desta forma, servir como um suporte ao diagnóstico de atuação de destes escritórios e consequentemente facilitar sua manutenção e alinhamento às estratégias da organização à qual pertence. Essa pesquisa pode ser definida como aplicada, de caráter exploratório e de abordagem qualitativa. Por sua vez, como abordagem metodológica, foi escolhida a Design Science Research (DSR), um método orientado à solução de problemas práticos. Para a elaboração do instrumento foram selecionados 15 estudos que tipificaram EGPs em função de suas características e atribuições. O questionário desenvolvido neste estudo foi aplicado em um EGP com o objetivo de testar seu resultado. A equipe do EGP respondeu o instrumento proposto obtendo a visualização do escopo de atuação e suas principais características. O instrumento demonstrou ser útil à descrição do status de atuação do EGP, com objetividade e praticidade, evidenciando áreas que poderão ser incluídas ou removidas do escopo, ou até mesmo aprimoradas, de acordo com os objetivos estratégicos da organização e de acordo com a percepção dos gestores responsáveis pelo mesmo.

Palavras-chave: Escritórios de gerenciamento de projetos; EGP; Escopo de atuação dos escritórios de projetos.

Abstract: Project Management Offices (EGPs) or Project Management Offices (PMOs) are essential mechanisms that facilitate their adaptation to the dynamic context of organizational organizations. Although there is a wealth of literature regarding the attributions of EGPs, it is not always an easy job to analyze the scope of application that exists now. This study aims to propose an instrument to identify the scope of EGPs' performance and, in this way, serve as a support for the diagnosis of office performance and, consequently, facilitate its maintenance and alignment with the goals of the organization to which it belongs. This research can be defined as applied, exploratory and with a qualitative approach. In turn, as a methodological approach, it was chosen as Design Science Research (DSR), a method oriented to the solution of practical problems. For the preparation of the instrument, 15 studies that typified EGPs according to their characteristics and attributions were selected. The questionnaire developed in this study was applied to an EGP in order to test its result. The EGP team responds to the proposed instrument, obtaining a view of the scope of action and its main characteristics. The instrument used to be useful in describing the status of the EGP's performance, with objectivity and practicality, highlighting areas that can be included or removed from the scope, or even improved, according to the organization's strategic objectives and the perception of managers responsible for it.

Keywords: Project management offices; PMO; Scope of action of project offices.

1. Introdução

Embora os projetos venham adquirindo importância dentro das organizações e que haja um incremento no número de estudos que tratam do gerenciamento de projetos, o desempenho dos projetos nas organizações ainda é, em geral, considerado insatisfatório (Thomas e Mengel, 2008; MPA, 2013). As tendências em projetos apontam para inclusão de questões sociais, inovação aberta e relacionamento com stakeholders, adicionando mais complexidade aos projetos. Há mais de dez anos, Shenhar e Dvir (2007) analisando uma amostra de 600 projetos em diversos países e setores da economia concluíram que 85% destes projetos não cumpriram o prazo e orçamentos planejados, apresentando, em seu término, aumento médio de 70% no prazo estimado e de 60% no orçamento projetado. Um dos argumentos sobre esta ineficiência era atribuída ao grau complexidade dos projetos.

Todo projeto apresenta algum grau de complexidade, por ser um sistema adaptativo complexo que exige gerenciamento, além de necessitar conectar diversas áreas da organização, o que demonstra a relevância do gerenciamento da complexidade para o desempenho de projetos (Aubry *et al.*, 2007; Whitty e Maylor, 2009). Vidal *et al.* (2011) definem a complexidade em projetos como “a propriedade que o torna difícil de entender, prever e manter seu comportamento sob controle, mesmo que existam informações completas sobre o mesmo”.

Tal problemática pode ser observada no estudo de Dvir *et al.* (1998), o qual argumentou que talvez as principais causas de insucesso em projetos possam ser a complexidade existente e a aplicação de premissas universais para todos os projetos, desconsiderando as especificidades de cada organização. Carvalho e Rabechini Jr. (2006) corroboraram essa análise, argumentando que os profissionais capacitados em ferramentas normativas tendem a adotá-las na íntegra e de forma prescritiva, sem uma reflexão quanto à necessidade de sua adaptação e flexibilização no contexto singular da organização.

Os Escritórios de Gerenciamento de projetos (EGPs) ou Project Management Offices (PMOs) visam apoiar o gerenciamento de projetos e aumentar as chances de sucesso destes. Atribui-se como benefícios das atividades dos EGPs a instrumentalização dos gestores e equipes para que estes deem conta da complexidade dos projetos, o combate às causas de insucesso e o trabalho adaptativo às atividades de projeto (Barcauí, 2012; Kloppenborg e Opfer, 2002; Leybourne, 2007).

De acordo com PMI (2017), um EGP consiste em uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de

recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Entretanto, apesar dessa definição geral, suas características e atribuições, isto é, seu escopo de atuação, não é imutável, uma vez que essas estruturas permanecem em constante evolução e adaptação ao ambiente no qual estão inseridas (Barbalho *et al.*, 2009; Desouza e Evaristo, 2006; Hobbs *et al.*, 2008). Frente ao contexto descrito é importante que os escritórios de projetos realizem atividades permanentemente alinhadas à estratégia da organização, que suas equipes tenham sinergia e que hajam ferramentas gerenciais adequadas às atividades do escritório.

Com o objetivo de estruturar EGPs que promovam o alcance dos propósitos estratégicos e visando dinamicamente manter a melhoria contínua desses escritórios é necessário definir o seu escopo de atuação. Para tanto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: como identificar o escopo de atuação da estrutura organizacional dedicada ao controle e acompanhamento de projetos em EGPs? Portanto, o objetivo deste artigo é elaborar um instrumento para diagnosticar o escopo de atuação de EGPs. Para tanto, a opção metodológica foi a Design Science Research, que visa, por meio da construção de um artefato, solucionar o problema posto.

O presente estudo pretende contribuir de maneira acadêmica com a ampliação da discussão a respeito da estruturação e qualificação formal de escritórios de projetos. De maneira prática, pretende-se aumentar as chances de sucesso tanto da implantação e manutenção de EGPs como do alinhamento destes escritórios às estratégias das organizações às quais fazem parte.

2. Revisão bibliográfica

Esta seção trata sobre escritórios de gerenciamento de projetos, e posteriormente, apresenta os modelos de tipologias de escritórios de gerenciamentos de projetos identificados durante a revisão de literatura, os quais serviram de base para a construção artefato proposto.

2.1 Escritório de gerenciamento de projetos

Existem relatos de gerenciamento de requisitos em conjunto com limitações de recursos antes mesmo da construção das pirâmides. Entretanto, a disciplina de gestão de projetos como é conhecida nos dias de hoje começou a receber atenção especial apenas no último século, sobretudo a partir da década de 1950, no Departamento de Defesa dos Estados Unidos (Barcauí, 2012).

O gerenciamento de projetos inclui os processos de planejar, programar e controlar tarefas integradas com o propósito de atingir objetivos que beneficiem as partes interessadas no

projeto (Kerzner, 2010). Cabe destacar ainda que o gerenciamento de projetos faz parte de uma combinação de múltiplos aspectos como escopo, qualidade, tempo, custo e satisfação, e sua complexidade cresce com a evolução da economia e da globalização, justificando a criação de estruturas que concentrem esforços para viabilizar essa gestão: os chamados Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), os quais se popularizaram dentro das organizações nas últimas décadas, quando se iniciou uma cultura de metodologias de gerenciamento de projetos com o objetivo de obter maior controle dos resultados (Marsh, 2000; Barcauí, 2012; PMI, 2017).

Hobbs e Aubry (2006) realizaram um estudo com 500 escritórios de projetos, e não conseguiram chegar a uma definição rígida do que é um EGP. Posteriormente, Aubry *et al.* (2007) trouxeram uma estrutura conceitual ampla para essas instituições, tratando-as como uma entidade socialmente construída. Estes são parte de um complexo organizacional com múltiplas funções e atores envolvidos para ajudar no gerenciamento e na evolução dos projetos organizacionais. Anos mais tarde, o guia PMBoK trouxe uma definição para EGP como “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”, com responsabilidades que podem variar desde fornecer funções de suporte de gerenciamento de projetos até ser responsável pela gestão direta de um ou mais projetos (PMI, 2017).

2.2 Tipologias de Escritórios de Gestão de Projetos

A fim de responder à questão de pesquisa proposta neste trabalho foi realizado um levantamento na literatura acadêmica acerca de artefatos adequados à resolução de problema semelhante ao definido nesta pesquisa. Contudo, não foram encontrados estudos que direcionassem esforços a construir modelos de identificação do escopo de atuação de EGPs. Ao invés de modelos de identificação, a literatura traz com frequência publicações com tipologias de escritórios de projetos e suas funcionalidades (Crawford, 2006; Kerzner, 2009; PMI, 2013).

A exemplo do exposto, foram analisadas cinco revisões sistemáticas de literatura, que tiveram por objetivo identificar temas abordados em pesquisas sobre gerenciamento de projetos (Medeiros *et al.*, 2016; Rios *et al.*, 2020; Eiras *et al.*, 2016; Boldorini *et al.*, 2015; Lescowicz e Neto, 2019). Dentre estas cinco revisões sistemáticas, que abrangeram um total de 2.367 artigos entre os anos de 1983 e 2019, não foram mencionadas publicações que tratassem sobre o tema “definição ou análise do escopo de atuação de EGPs”.

Devido à escassez de estudos acerca de procedimentos ou modelos de identificação de escopo de atuação de EGPs, optou-se por utilizar como base os modelos de tipologias de EGPs existentes na literatura, os quais compuseram a base teórica para o desenvolvimento do artefato aqui proposto.

Com relação aos tipos de EGPs, cabe salientar que quaisquer deles são uma simplificação ou uma redução das complexidades da realidade organizacional, sendo necessários para apoiar a pesquisa e, até mesmo, a prática. Porém, reduzir um EGP a exatamente um, dois ou até mesmo três tipos destes identificados na literatura seria uma definição bastante radical (Hobbs e Aubry, 2006). Quanto às atribuições dos EGPs, a literatura demonstra que as funções destes escritórios não são imutáveis e que, na verdade, devem se adaptar ao ambiente onde estão inseridos, o que se deve ao fato de os escritórios terem de levar em consideração as particularidades, estrutura, tamanho e funções de cada organização (Barbalho *et al.*, 2009; Desouza e Evaristo, 2006; Hobbs *et al.*, 2008).

Com o objetivo de dar a abrangência suficiente para abarcar especificidades da maior parte dos EGPs, foram selecionados, ao todo, quinze modelos, os quais foram utilizados como base para construir um instrumento com adequada objetividade para facilitar e estimular sua aplicação quando necessário.

A seguir será apresentado, no Quadro 1, um resumo com os 15 autores que trazem modelos de tipificações de EGPs utilizados neste estudo. Um modelo consolidado foi proposto a partir da análise das atribuições identificadas pelos respectivos autores em seus estudos.

Como forma de complementar a abrangência dos modelos mencionados no Quadro 1, optou-se por agregar a esta base teórica as áreas de conhecimento concebidas pela 6ª edição do PMBoK (PMI, 2017), as quais se encontram no apêndice A deste trabalho. Após estas considerações, na próxima seção deste estudo será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho, a qual viabilizou a construção de um modelo de questionário para a identificação do escopo de atuação de EGPs.

Quadro 1 – Aspectos centrais dos modelos de tipificações de EGPs

Nº	Aspectos centrais das atribuições/ características identificadas nos estudos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
		Dinsmore (1998)	Englund, et al. (2003)	Kendall e Rollins (2003)	Garfein (2005)	Verzuh (2005)	Craig Letavec (2006)	Crawford (2006)	Desouza e Evaristo (2006)	Mansur (2007)	G. M. Hill (2008)	Gartner Research Group	Kerzner (2009)	Unger et al. (2012)	Project Management	Bolles e Hubbard (2015)	Modelo proposto
1	Nível hierárquico do EGP				✓		✓					✓	✓				✓
2	Segmentação tipológica dos projetos						✓										✓
3	Abrangência de atuação do EGP					✓				✓							✓
4	Número de projetos acompanhados/gerenciados	✓						✓			✓		✓		✓	✓	✓
5	Nível de agregação dos projetos em programas e portfólio	✓		✓			✓									✓	✓
6	Responsabilidade pelo gerenciamento		✓	✓													✓
7	Responsabilidade pelo sucesso	✓				✓											✓
8	Responsabilidade pela qualidade					✓											✓
9	Reporte do andamento de projetos	✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓				✓	✓
10	Avaliar, selecionar e priorizar projetos		✓		✓			✓						✓		✓	✓
11	Alinhamento estratégico dos projetos à estratégia		✓		✓			✓		✓							✓
12	Envolvimento no planejamento estratégico da organização	✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓
13	Promove a governança em projetos				✓		✓	✓	✓						✓		✓
14	Atuar como consultoria interna	✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓		✓	✓		✓
15	Promove treinamentos		✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓
16	Repositório da documentação dos projetos								✓								✓
17	Gestão de pessoas		✓			✓									✓		✓
18	Controla o cronograma					✓											✓
19	Controla os aspectos financeiros e orçamentários					✓											✓
20	Controla Riscos								✓								✓
21	Controla Escopo														✓		✓
22	Controla Aquisições														✓		✓
23	Controla a comunicação												✓				✓

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

3. Metodologia

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa exploratória e pode ser caracterizada como aplicada. Quanto à metodologia foi selecionada a DSR (Design Science Research), por ser um método orientado à solução de problemas práticos onde o conhecimento é construído a serviço da ação. Embora a DSR tenha como foco a solução de problemas, não tem a pretensão de alcançar soluções ótimas, mas um resultado satisfatório no contexto em que o problema se encontra (DRESCH *et al.*, 2015).

Quanto à condução da pesquisa, foram utilizadas as etapas sugeridas por Dresch (2015), as quais serão evidenciadas no Quadro 2, sendo, na primeira coluna, as etapas da DSR; na segunda coluna os produtos que resultaram dessas etapas; e na terceira coluna as seções do presente artigo onde se encontram os resultados das respectivas etapas da DSR.

Quadro 2 – Etapas da DSR adaptadas para o este estudo

Etapa da DSR	Produtos da etapa	Seções do artigo
Identificação do problema	Questão de pesquisa formulada e faces do problema identificadas	1 Introdução
Conscientização do problema		2 Fundamentação Teórica
Revisão da literatura	Revisão de literatura realizada e artefatos identificados	3 Método
Identificação dos artefatos existentes		4 Resultados
Proposição do artefato	Definição dos requisitos e projeto do artefato	4 Resultados
Projeto do artefato		
Desenvolvimento do artefato	Desenvolvimento do protótipo realizado	4 Resultados
Avaliação do artefato	Aplicação e avaliação do artefato realizadas	4 Resultados
Conclusões	Apresentação das conclusões, aprendizagens, decisões tomadas, limitações explicitadas e estudos futuros identificados	5 Implicações práticas
Explicitação das aprendizagens		
Generalização		6 Considerações finais e conclusões
Divulgação dos resultados	Publicação do presente artigo em periódico especializado no tema	

Fonte: Adaptado de Dresch (2015)

3.1 Unidade de pesquisa

O escritório de gerenciamento de projetos onde foi aplicado o estudo faz parte da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento de uma IFES, e está especificamente no Departamento de Gestão Integrada. Este escritório atua há 5 anos em projetos que representam o desdobramento do planejamento estratégico da instituição, contando com 4 servidores, os quais foram qualificados no Quadro 3.

Quadro 3 – Qualificação dos entrevistados

Participantes	Tempo de trabalho na instituição (anos)	Tempo de atuação em projetos (anos)
P1	3	5
P2	1,5	5
P3	10	15
P4	7	9

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Cabe salientar que, embora o EGP não esteja formalizado perante a instituição com o nome de Escritório de Gerenciamento de Projetos, assim como afirmam Dietrich (2010) e Pemsel e Wiewora (2013), algumas organizações não possuem um EGP formalmente constituído com o nome de Escritório de Gerenciamento de Projetos, embora as típicas funções e atribuições sejam exercidas da mesma forma. Hobbs (2006) corrobora com esta afirmação, revelando, em estudo realizado com mais de 500 EGPs, que em 41% dos casos os departamentos, setores ou divisões que exerciam o papel de escritório de projetos possuíam nomes diferentes de “Escritório de Gerenciamento de Projetos”.

3. 2 Método de trabalho

O método de trabalho desta pesquisa foi realizado conforme a sequência de etapas descritas tanto na Figura 1 quanto nas seções subsequentes.

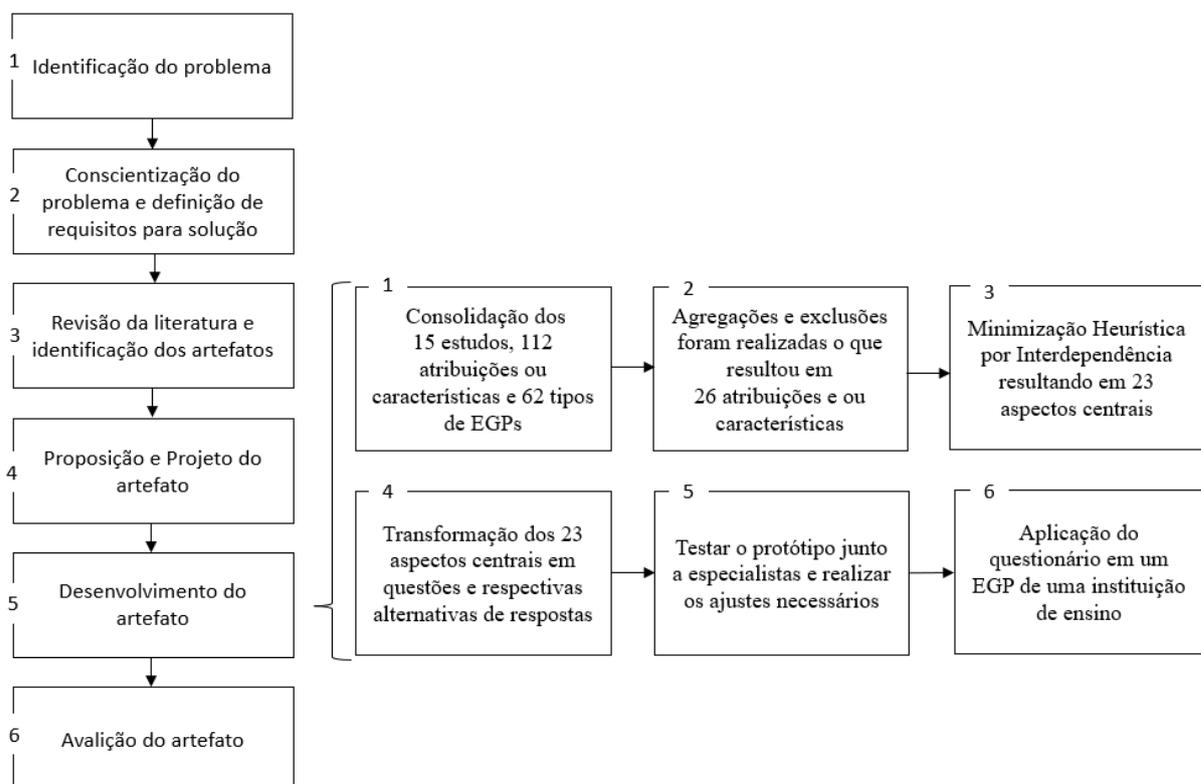


Figura 1 – Sequência de etapas do método de trabalho da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

1. *Identificação do problema:* a origem do problema abordado pela presente pesquisa surgiu da necessidade de se realizar um levantamento das atribuições e características de um EGP para, a partir deste levantamento, implementar uma ferramenta de controle e acompanhamento dos projetos controlados pelo escritório. Dado o fato de que em estudo preliminar junto às principais bases científicas não foram identificados métodos ou modelos dedicados a este fim, decidiu-se criar um método que pudesse, dentro de atribuições típicas de EGPs, identificar as principais características e atribuições do EGP analisado;
2. *Conscientização do problema e definição dos requisitos para solução:* nessa etapa, buscou-se uma maior compreensão do problema. A fim de solucionar o problema de pesquisa, isto é, diagnosticar o escopo de atuação de EGPs, foram elencados (através de análises na literatura pesquisada e de questionamentos aos membros do EGP) os requisitos que o artefato deveria atender para ser considerado satisfatório, a saber: i) ser abrangente, com objetivo de capturar a maior parte das especificidades de cada EGP; ii) possibilitar adequada participação dos membros de cada EGP; iii) ser flexível o suficiente para abarcar novas atribuições; iv) proporcionar, em seu resultado, a visão sistêmica da operação de cada EGP; e v) apresentar um custo-benefício adequado em sua aplicação;
3. *Revisão da literatura e identificação dos artefatos:* com o objetivo de encontrar na literatura artefatos que pudessem resolver ou, de certa forma, auxiliar na resolução do problema de pesquisa, foi feito uso da revisão da literatura específica para tipologias de escritórios de gerenciamento de projetos.
4. *Proposição e projeto do artefato:* após a definição do problema de pesquisa e da determinação dos requisitos necessários a serem atendidos, decidiu-se por executar o projeto de confecção do artefato visando a solucionar o problema de pesquisa;
5. *Desenvolvimento do artefato:* o artefato foi desenvolvido em seis etapas. O primeiro passo ocorreu com a consolidação dos modelos encontrados na literatura em uma mesma base de dados, resultando em 62 tipos de EGPs. O segundo passo se deu com a extração das características e/ou atribuições que compunham cada um dos 62 tipos de EGPs, gerando uma nova base com 112 atribuições e características desses escritórios. Sobre essa nova base, foi executado o terceiro passo, que consistiu na realização de

agregações e na exclusão das ocorrências repetidas. O resultado deste terceiro passo foi a redução da base para 26 características singulares. Por sua vez, o quarto passo foi a utilização da técnica de minimização heurística por interdependência, por meio da qual foi possível transformar as características em aspectos centrais e realizar mais três agregações, chegando-se aos 23 aspectos centrais ou atribuições dos EGPs. O quinto passo se deu com a transformação destes aspectos centrais em perguntas e suas respectivas alternativas de resposta. O sexto passo ocorreu com a etapa de avaliação do protótipo pelos especialistas, os quais serão qualificados no Quadro 4

Quadro 4 – Qualificação dos especialistas que avaliaram o questionário

Participantes	Tempo de trabalho na instituição	Tempo de atuação em projetos
E1	16	16
E2	7	7
E3	32	32
E4	31	33
E5	35	30

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

6. Avaliação do artefato: a avaliação do artefato se deu após a aplicação deste junto aos membros do EGP analisado. Neste momento, os membros do EGP foram questionados de maneira individual, via questionário enviado através do Google Forms® quanto ao atendimento dos requisitos imputados ao artefato. As questões que foram aplicadas seguem abaixo: i) O método utilizado na condução do diagnóstico se mostrou suficientemente abrangente para abarcar as especificidades da instituição; ii) O método utilizado na condução do diagnóstico proporcionou a adequada participação dos membros dos escritórios; iii) O método utilizado na condução do diagnóstico se mostrou flexível o suficiente para abarcar novas atribuições sugeridas pelos participantes do EGP em questão; iv) O resultado permitiu aprimorar a visão sistêmica da operação do EGP em questão; e v) O custo-benefício de aplicação do questionário foi satisfatório.

4. Resultados

Esta seção está dividida em cinco partes: a primeira parte trata dos resultados da revisão de literatura, a segunda apresenta os resultados da avaliação dos especialistas, a terceira apresenta o artefato, a quarta a sua aplicação e, por fim, a quinta parte trata da avaliação da aplicação do artefato no EGP estudado.

4.1 Revisão de literatura

Como forma de ampliar a conscientização sobre o problema abordado, foi realizada uma revisão de literatura. O objetivo foi desenhar um modelo de questionário para a identificação do escopo de atuação de EGPs a partir das informações encontradas. Para tanto, foram selecionados modelos de tipificações publicados entre os anos de 1998 e 2015. No Quadro 5 serão apresentados os 15 estudos identificados na literatura.

Quadro 5 – Modelos de tipificações de EGPs encontrados na literatura

Título da publicação	Autor e ano de publicação
Winning in business with enterprise project management	Dinsmore (1998)
Creating the project office. A manager's guide to leading organizational change	Englund <i>et al.</i> (2003)
Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed	Kendall e Rollins (2003)
Strategic Portfolio Management: A smart, realistic and relatively fast way to gain sustainable competitive advantage	Garfein (2005)
The Fast Forward MBA in Project Management	Verzuh (2005)
The program management office: establishing, managing and growing the value of a PMO	Craig Letavec (2006)
Project management maturity model	Crawford (2006)
The Project management offices: A case of knowledge-based archetypes	Desouza e Evaristo (2006)
Implementando um Escritório de projetos	Mansur (2007)
The Complete Project Management Office Handbook	G. M. Hill (2008)
PMOs: one size does not fit all	Gartner Research Group (2008)
Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling	Kerzner (2009)
The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success	Unger <i>et al.</i> (2012)
Pulse of the Profession: PMO Frameworks	Project Management Institute (2013)
PMO Framework and PMO Models for Project Business Management.	Bolles e Hubbard (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Os 15 modelos, mencionados no Quadro 5, foram analisados e cada tipo de EGP foi decomposto até que se chegasse ao nível de atribuição específica. Após a consolidação de um universo de características/atribuições únicas, foram construídas questões que, ao serem aplicadas à equipe do EGP analisado, pudessem evidenciar a existência destas características/atribuições. Como exemplo, é possível citar a característica, bastante recorrente entre os modelos e autores, de ser um escritório central. Essa característica deu origem à primeira questão do questionário Quadro 6, que trata do nível hierárquico do EGP e tem como objetivo evidenciar se o EGP é um escritório central atuando sem subescritórios; um escritório central atuando com o auxílio de subescritórios; ou se ele é um subescritório respondendo a um escritório central.

Quadro 6 – Modelos de tipificações de EGPs encontrados na literatura

Questões	Respostas disponibilizadas	Aspecto central
1 - Qual das alternativas abaixo melhor representa o escritório de projetos que está sendo objeto deste diagnóstico?	<p>1.1. Consiste em um escritório de projetos central, sendo o único escritório de projetos dentro da organização.</p> <p>1.2. Consiste em um escritório de projetos central, porém tem auxílio de outros subescritórios de projetos.</p> <p>1.3. Consiste em um escritório de projetos subordinado a outra instância da organização, como um departamento, ou mesmo outro escritório de projetos.</p>	Nível hierárquico do EGP

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O procedimento mencionado anteriormente foi repetido para todos os modelos, tipos e autores, resultando na versão preliminar do questionário, que foi apresentada para os especialistas que realizaram a etapa de avaliação e que será melhor explicitada na próxima subseção.

4.2 Avaliação da versão preliminar do questionário por especialistas

Após a seleção e compilação dos aspectos evidenciados na literatura, foi construído um protótipo de questionário, o qual foi colocado à prova em uma rodada de avaliações por especialistas. As avaliações ocorreram de maneira individual com cada especialista e foram gravadas para, posteriormente, serem analisadas. Essa etapa de avaliação teve o objetivo de testar a adequação, abrangência e aplicabilidade das perguntas do questionário ao contexto no qual se aplica.

Cabe mencionar que os especialistas selecionados para participar dessa etapa não fazem parte do escritório de projetos onde o questionário foi aplicado, mas pertencem ao quadro de colaboradores da organização e possuem larga experiência prática em gerenciamento de projetos. Outro aspecto que se desejou evidenciar com a etapa de avaliação com os especialistas foram as eventuais inconsistências ou pontos de melhoria no questionário antes de proceder à sua aplicação no ambiente do EGP.

Nessa etapa foram entrevistados, de maneira individual, cinco especialistas que avaliaram a adequação de cada pergunta ao contexto dos EGPs e de suas atribuições. Além disso, ao final de cada uma dessas entrevistas, foi solicitado aos especialistas que avaliassem, em uma perspectiva geral, a aplicabilidade e a abrangência do questionário.

A Tabela 2 apresenta a qualificação do grupo de especialistas que participou da etapa de avaliação do questionário. De maneira geral, o questionário foi aprovado pelos especialistas no que tange à sua aplicabilidade, abrangência e adequação ao contexto dos escritórios de

projetos. Ao todo, foram sugeridas 33 alterações, sendo que 28 foram acatadas pelo autor. A seguir, serão explicitadas as principais alterações acatadas.

No que se refere ao sequenciamento das questões, foi acatada a sugestão do especialista E1:

“(…) sugiro que faça um novo ordenamento às questões, dando prioridade à semelhança dos assuntos abordados em cada uma, com o objetivo de dar mais fluidez ao processo de aplicação do questionário (Especialista 1).

Na questão 1, que trata do nível hierárquico do EGP, o especialista E3 sugeriu:

“(…) sugiro adicionar a possibilidade do escritório de projetos ser subordinado a outra instância da organização que não apenas a outro escritório de projetos.

Já na questão 6, que originalmente tratava da responsabilidade pelo gerenciamento em conjunto com a responsabilidade pelo sucesso dos projetos, foi sugerido pelo especialista E5:

“(…) a questão 6 pode ser dividida, de modo a se converter em uma questão tratando da responsabilidade pelo gerenciamento e em outra questão tratando da responsabilidade pelo sucesso dos projetos”.

Por sua vez, na questão 14, que trata da possibilidade de o escritório exercer a função de consultoria, foi sugerida pelo especialista E3 o seguinte:

“(…) sugiro incluir uma alternativa intermediária onde deveria constar a opção de o escritório exercer tal atribuição de maneira eventual”.

Na pergunta 23, cujo foco estava no plano de comunicação, foi sugerida pelo especialista E4 o seguinte:

“(…) acredito que o foco da questão 23 deva ser alterado para o aspecto comunicação em sua forma geral, para que o questionário fique mais abrangente”.

Por fim, referente aos aspectos gerais das perguntas, o especialista E2 sugeriu:

“(…) sugiro que seja um maior enfoque nas questões de escopo, aquisições e qualidade, as três áreas de especialização em gerenciamento de projetos que constam no PMBoK”.

4.3 Apresentação do questionário ajustado (artefato)

O artefato gerado trata-se de um modelo de questionário ou instrumento para identificação do escopo de atuação de EGPs e será apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Modelo de questionário para identificação do escopo de atuação de EGPs

Questões	Respostas disponibilizadas	Aspecto central
1 - Qual das alternativas melhor representa o escritório de projetos que está sendo objeto deste diagnóstico?	1.1. Consiste em um escritório de projetos central, sendo o único escritório de projetos dentro da organização.	Nível hierárquico do EGP
	1.2. Consiste em um escritório de projetos central, porém tem auxílio de outros subescritórios de projetos.	
	1.3. Consiste em um escritório de projetos subordinado a outra instância da organização, como um departamento, ou mesmo outro escritório de projetos.	
2 - Quanto à segmentação tipológica dos projetos do escritório	2.1. Gerencia ou acompanha somente projetos de um tipo específico. Exemplo: Projetos de TIC, Projetos organizacionais, Projetos de Infraestrutura etc.	Segmentação tipológica dos projetos
	2.2. Gerencia ou acompanha poucos tipos de projetos.	
	2.3. Gerencia ou acompanha projeto (s) oriundo (s) de poucos setores, divisões ou departamentos da organização.	

Questões	Respostas disponibilizadas	Aspecto central
3 - Quanto à origem do(s) projeto(s) do escritório	3.1. Gerencia ou acompanha projeto (s) oriundo (s) de somente um setor, divisão ou departamento da organização.	Abrangência de atuação do EGP
	3.2. Gerencia ou acompanha projeto (s) oriundo (s) de poucos setores, divisões ou departamentos da organização.	
	3.3. Gerencia ou acompanha projetos oriundos de diversos setores, divisões ou departamentos da organização.	
4 - Com relação à quantidade de projetos do escritório	4.1. Gerencia ou acompanha apenas um projeto específico.	Número de projetos acompanhados/ gerenciados
	4.2. Gerencia ou acompanha poucos projetos.	
	4.3. Gerencia ou acompanha vários projetos.	
5 - Com relação às agregações de projetos em programas e portfólio, o escritório	5.1. Gerencia ou acompanha apenas projetos.	Nível de agregação dos projetos em programas e portfólio
	5.2. Gerencia ou acompanha projetos e programas.	
	5.3. Gerencia ou acompanha projetos, programas e o portfólio.	
6 - Com relação à responsabilidade pelo gerenciamento dos projetos nos quais se envolve, o escritório	6.1. É o principal responsável por gerenciar estes projetos.	Responsabilidade pelo gerenciamento
	6.2. Divide a responsabilidade de gerenciar estes projetos com outro departamento, divisão ou órgão.	
	6.3. Assume pouca ou nenhuma responsabilidade pelo gerenciamento destes projetos.	
7 - Com relação à responsabilidade pelo sucesso dos projetos nos quais se envolve, o escritório	7.1. É o principal responsável pelo seu sucesso destes projetos.	Responsabilidade pelo sucesso
	7.2. Divide a responsabilidade pelo sucesso destes projetos com outro departamento, divisão ou órgão.	
	7.3. Assume pouca ou nenhuma responsabilidade pelo sucesso destes projetos.	
8 - Com relação ao acompanhamento da qualidade nos projetos em que se envolve, o escritório	8.1. É o principal responsável pelo acompanhamento da qualidade destes projetos.	Responsabilidade pela qualidade
	8.2. Divide a responsabilidade pelo acompanhamento da qualidade destes projetos com outro departamento, divisão ou órgão.	
	8.3. Assume pouca ou nenhuma responsabilidade pelo acompanhamento da qualidade destes projetos.	
9 - Quanto ao reporte de informações acerca do desempenho dos projetos nos quais se envolve, o escritório	9.1. É o principal responsável por reportar à outra instância da organização o andamento deste (s) projeto (s), atuando como uma central de controle.	Reporte do andamento de projetos
	9.2. Divide a responsabilidade do reporte de informações acerca destes projetos com outros setores ou departamentos.	
	9.3. Assume pouca ou nenhuma responsabilidade de reportar as informações destes projetos à outra instância da organização.	
10 - No que diz respeito à priorização e seleção de	10.1. É o principal responsável por avaliar, selecionar e priorizar projetos, administrando os recursos críticos da organização.	Avaliar, selecionar e priorizar projetos

Questões	Respostas disponibilizadas	Aspecto central
projetos nos quais se envolve, o escritório	10.2. Divide a responsabilidade de avaliar, selecionar e priorizar projetos, dando suporte informacional à outra instância da organização, que detém o poder de decisão.	
	10.3. Assume pouca ou nenhuma responsabilidade nos processos de avaliar, selecionar e priorizar projetos.	
11 - Quanto ao alinhamento estratégico dos projetos nos quais se envolve, o escritório	11.1. É o principal responsável pelo alinhamento destes projetos à estratégia da organização.	Alinhamento estratégico dos projetos à estratégia
	11.2. É parcialmente responsável pelo alinhamento destes projetos à estratégia da organização.	
	11.3. Assume pouca ou nenhuma responsabilidade pelo alinhamento destes projetos à estratégia da organização.	
12 - No que tange à construção e tomada de decisões estratégicas, no âmbito da organização, o escritório	12.1. Tem poder de voto sobre as decisões estratégicas da organização.	Envolvimento no planejamento estratégico da organização
	12.2. Possui somente função de apoio (sem poder de voto) nas decisões estratégicas da organização.	
	12.3. Não tem poder de voto nem função de apoio nas decisões estratégicas da organização.	
13 - No que diz respeito à governança em gerenciamento de projetos, o escritório	13.1. É o principal responsável por promover a governança em gerenciamento de projetos, sendo o principal responsável por convocar comissões, grupos de trabalho, conselhos e demais autoridades.	Promove a governança em projetos
	13.2. Exerce função de apoio à governança, porém não é o responsável por sua promoção e manutenção.	
	13.3. Não atua sobre a governança em gerenciamento de projetos.	
14 - Quanto à função de consultoria e apoio, o escritório	14.1. É reconhecido dentro da organização como uma consultoria interna em gerenciamento de projetos.	Atuar como consultoria interna
	14.2. Eventualmente exerce este papel, porém não é formalmente reconhecido como uma consultoria interna em gerenciamento de projetos.	
	14.3. Não exerce o papel de consultoria interna em gerenciamento de projetos.	
15 - No que diz respeito à função de treinamento e desenvolvimento dos envolvidos no gerenciamento de projetos, o escritório	15.1. É responsável por promover e disseminar conhecimento através de treinamentos, metodologias, normas, padrões e ferramentas de gerenciamento de projetos.	Promove treinamentos
	15.2. Exerce papel de apoio nos treinamentos em gerenciamento de projetos.	
	15.3. Não é responsável nem apoia treinamentos em gerenciamento de projetos.	
16 - Quanto à função de repositório da documentação dos projetos nos quais se envolve, o escritório	16.1. Exerce função de repositório da documentação destes projetos, podendo exercer papel de centralizador das lições aprendidas.	Repositório da documentação dos projetos
	16.2. Divide a função de repositório da documentação destes projetos com outros departamentos da instituição.	
	16.3. Não exerce função de repositório da documentação destes projetos.	
17 - No que diz respeito ao gerenciamento de pessoas, o escritório	17.1. É responsável pelo recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projetos, exercendo papel de fornecedor de gerentes de projetos.	Gestão de pessoas
	17.2. Exerce papel de suporte ao processo de recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projetos.	
	17.3. Não atua no recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projetos.	

Questões	Respostas disponibilizadas	Aspecto central
18 - Quanto à responsabilidade pelo cumprimento do cronograma dos projetos nos quais se envolve, o escritório	18.1. É o principal responsável pelo cumprimento do cronograma destes projetos.	Controle o cronograma
	18.2. É corresponsável pelo cumprimento do cronograma destes projetos.	
	18.3. Não tem responsabilidade pelo cumprimento do cronograma destes projetos.	
19 - Quanto a responsabilidade pelo cumprimento dos aspectos financeiros e orçamentários dos projetos nos quais se envolve, o escritório	19.1. É o principal responsável pelo cumprimento de previsões e metas acerca dos aspectos financeiros e orçamentários destes projetos.	Controle os aspectos financeiros e orçamentários
	19.2. É corresponsável pelo cumprimento de previsões e metas acerca dos aspectos financeiros e orçamentários destes projetos.	
	19.3. Não tem responsabilidade pelo cumprimento de previsões e metas acerca dos aspectos financeiros e orçamentários destes projetos.	
20 - Com relação à identificação e monitoramento dos riscos dos projetos nos quais se envolve, o escritório	20.1. É o principal responsável por identificar e monitorar os riscos destes projetos.	Controle Riscos
	20.2. É corresponsável na identificação e no monitoramento dos riscos destes projetos.	
	20.3. Tem pouco ou nenhum na identificação ou monitoramento dos riscos destes projetos.	
21 - Quanto a definição e controle do escopo de atuação dos projetos nos quais se envolve, o escritório	21.1. É o principal responsável pela definição e controle do escopo destes projetos.	Controle Escopo
	21.2. É corresponsável pela definição e controle do escopo destes projetos.	
	21.3. Tem pouco ou nenhum envolvimento no processo de definição e controle do escopo destes projetos.	
22 - Quanto às aquisições dos projetos nos quais se envolve, o escritório	22.1. É o principal responsável pelas aquisições destes projetos.	Controle Aquisições
	22.2. É corresponsável pelas aquisições destes projetos.	
	22.3. Tem pouco ou nenhum envolvimento nas aquisições destes projetos.	
23 - Quanto à comunicação entre as partes interessadas nos projetos nos quais se envolve, o escritório	23.1. É o principal responsável pelo aspecto de comunicação entre as partes interessadas destes projetos.	Controle a comunicação
	23.2. É corresponsável pelo aspecto comunicação entre as partes interessadas destes projetos.	
	23.3. Tem pouco ou nenhum envolvimento no aspecto comunicação entre as partes interessadas destes projetos.	
24 - Este espaço é reservado para atribuições exercidas pelo escritório de projetos que não tenha sido mencionada anteriormente neste questionário.		

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

4.4 Aplicação do artefato

A aplicação do artefato se deu em um grupo de colaboradores de uma IFES da região sul do Brasil. Os funcionários selecionados para a aplicação do estudo fazem parte de um grupo de servidores que integram o Departamento de Gestão Integrada (DGI) dessa IFES, e foram qualificados na Tabela 1. Na etapa de aplicação, foi realizada uma reunião de sensibilização,

onde foram explicitados os aspectos gerais do trabalho e os prováveis benefícios de sua aplicação. Após a reunião de sensibilização, foi realizada uma segunda reunião, na qual os participantes responderam ao questionário em conjunto. As questões foram apresentadas uma a uma ao grupo, em conjunto com suas respectivas alternativas de resposta. O grupo selecionava em consenso uma alternativa para cada questão apresentada, e as respostas divergentes foram sendo tratadas no mesmo momento. Por fim, as respostas foram sintetizadas em um texto que descreve o escopo de atuação do EGP da instituição analisada, o qual se encontra no Quadro 8.

Quadro 8 – Texto síntese do escopo, obtido por meio do questionário aplicado ao EGP analisado

Descrição do escopo de atuação do EGP analisado
<p>O escritório de gerenciamento de projetos da instituição atua de maneira isolada, sem auxílio de outros subescritórios da universidade, realizando o acompanhamento de múltiplos projetos, os quais são oriundos de diversas unidades da organização, sendo, entretanto, todos de um mesmo tipo, qual seja, estratégico.</p> <p>Adicionalmente, o escritório é o principal responsável por centralizar e reportar às instâncias superiores da organização o status dos projetos estratégicos. Exerce também papel de consultoria interna, prestando apoio executivo, administrativo e metodológico aos projetos que acompanha, sem absorver responsabilidade direta pelo sucesso destes projetos.</p> <p>Além disso, exerce função de repositório da documentação dos projetos, podendo exercer também o papel de centralizador das lições aprendidas. No que se refere ao alinhamento estratégico dos projetos, o EGP analisado exerce papel de apoio consultivo à tomada de decisão. O EGP oferece suporte informacional às instâncias superiores, a quem compete a decisão final referente ao alinhamento de projetos à estratégia organizacional, através da avaliação, priorização e seleção destes projetos. Também é possível mencionar os papéis de apoio à governança em projetos, cumprimento do cronograma e promoção da comunicação entre as partes interessadas nos projetos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Outra maneira de apresentar o EGP é demonstrada na Figura 2, por meio de uma representação gráfica. Neste esquema, as atribuições/características do escritório foram representadas em 3 níveis, a saber: i) nível 1: quando a atribuição/característica foi identificada, porém de maneira incipiente; ii) nível 2: quando a atribuição/característica foi identificada, mas ainda se encontra em processo de consolidação ou em fase intermediária; e iii) nível 3: quando a atribuição/característica já se encontra consolidada no EGP. Outro fator que merece destaque é que a representação gráfica permitiu identificar que o EGP analisado representa uma mescla dos diversos níveis analisados.

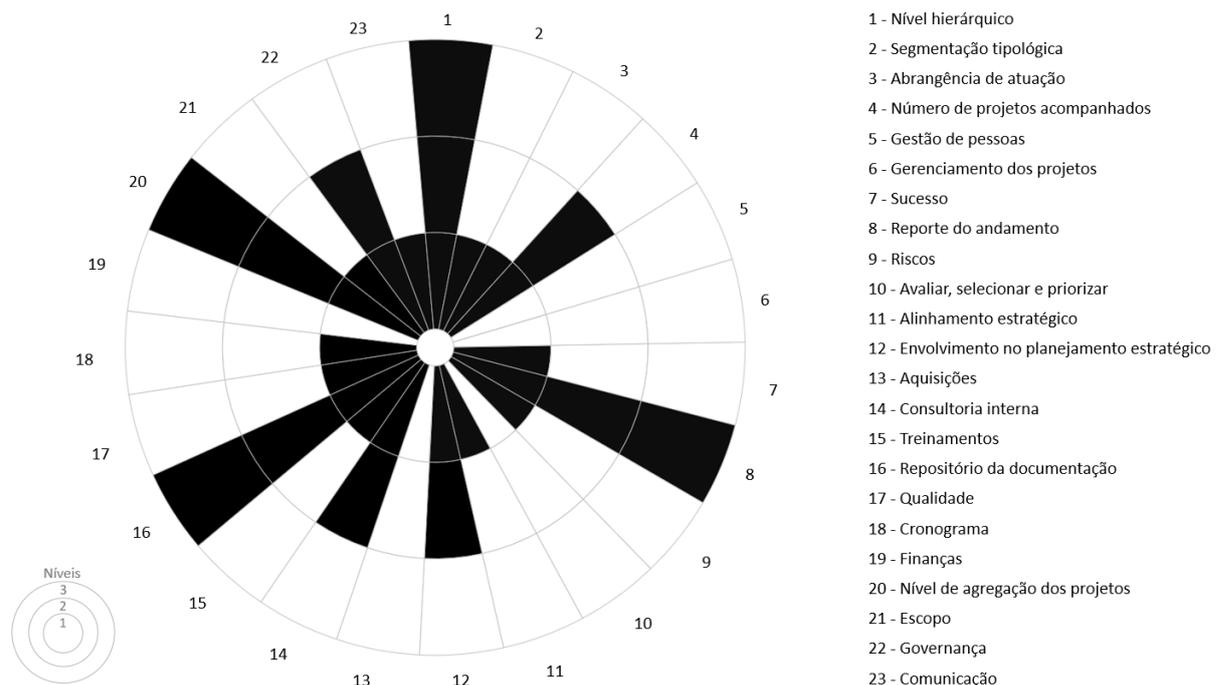


Figura 2 – Representação gráfica do escopo do EGP

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Para finalizar a aplicação do método, o relatório final foi apresentado à equipe, ficando disponível para oportunizar novos estudos e ações visando ao alinhamento do EGP à estratégia da instituição e, conseqüentemente, à melhoria contínua do processo de gerenciamento de projetos.

4.5 Avaliação do artefato

Como etapa final, foi realizada a avaliação da aplicação do método que, de acordo com Hevner *et al.* (2004), trata-se de uma forma de observar o resultado da execução experimental de um artefato em um ambiente controlado. Esta etapa foi realizada por meio de uma pesquisa disponibilizada de maneira eletrônica a cada um dos integrantes do EGP.

Nessa pesquisa, os integrantes receberam cinco afirmações para avaliação, sendo que cada uma delas corresponde a um requisito imputado ao artefato em sua fase de proposição. Para cada uma das afirmações, havia cinco possibilidades de resposta, sendo possível aos integrantes escolher apenas uma para representar sua percepção. As possibilidades de resposta eram: “concordo totalmente”, “concordo”, “não concordo nem discordo”, “discordo” e “discordo totalmente”.

No Quadro 9 são explicitadas as cinco afirmações, as respostas dos integrantes e suas respectivas frequências percentuais e absolutas, sendo que as últimas estão apresentadas entre parênteses.

Quadro 9 – Resultado da etapa de avaliação final do artefato

Afirmação	Possibilidades de resposta				
	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
i) O método utilizado na condução do diagnóstico se mostrou suficientemente abrangente para abarcar as especificidades da instituição.				25% (1)	75% (3)
ii) O método utilizado na condução do diagnóstico proporcionou a adequada participação dos membros dos escritórios.					100% (4)
iii) O método utilizado na condução do diagnóstico se mostrou flexível o suficiente para abarcar novas atribuições sugeridas pelos participantes do EGP em questão.				25% (1)	75% (3)
iv) O resultado permitiu aprimorar a visão sistêmica da operação do EGP em questão.				25% (1)	75% (3)
v) O custo-benefício de aplicação do questionário foi satisfatório.				50% (2)	50% (2)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em uma análise preliminar do resultado da avaliação do método, não foram observadas respostas que indicassem a discordância ou mesmo a neutralidade em relação às afirmações que consideravam como atendidos os requisitos imputados ao método. Entende-se que a tendência à concordar com as afirmações são indicativos de que os requisitos foram atendidos em alguma medida. A abordagem em formato de tópicos visou facilitar a análise, sem pretensão de ser uma expressão quantitativa da percepção dos envolvidos.

Desta forma, entende-se que existe um potencial de generalização do artefato à classe de problemas enfrentada, desde que este instrumento tenha sua aplicação realizada em uma parcela maior de organizações e que sua avaliação seja realizada com o devido rigor estatístico. Feitas essas constatações, a próxima seção apresenta as implicações práticas e, na sequência, as considerações finais do estudo.

4.6 Implicações Práticas

Considerando as possíveis aplicações, o instrumento de questionário proposto pode ser utilizado como ferramenta auxiliar visando a melhoria contínua de um EGP. O resultado da aplicação do questionário é como uma fotografia de um dado momento, permitindo que os gestores realizem, de maneira estruturada, os processos de planejamento de novos níveis de atuação para o escritório, até que o EGP alcance o escopo de atuação desejada.

Em relação ao formato de aplicação do instrumento, entende-se que a estrutura realizada neste trabalho possa ser replicada em outras IFES ou instituições assemelhadas. O procedimento adotado consiste em quatro etapas ou objetivos: (i) reunião de sensibilização sobre a análise do EGP; (ii) reunião de aplicação do questionário; (iii) trabalho de consolidação das respostas; e (iv) apresentação dos resultados em uma descrição textual e gráfica do EGP. O detalhamento de cada etapa pode ser pensado de acordo com as peculiaridade e características de cada contexto.

No entendimento dos autores, o resultado da aplicação do questionário proporcionou a ampliação da visão dos envolvidos em relação à operação do EGP. Por um lado, a equipe teve conhecimento dos 23 itens centrais que podem ser exercidos por um EGP. Por outro, o debate decorrente da análise dos resultados gerou consenso e entendimento sobre conceitos e democratizou o processo de descrição das atribuições e escopo de atuação do EGP. Esta experiência poderá aumentar a sinergia entre os componentes da equipe para avaliações futuras. Além disso, a experiência de realizar o levantamento do escopo de atuação do EGP pode contribuir para o alinhamento, entre os envolvidos, com respeito a ferramentas de gerenciamento de projetos que atendam ao escopo de atuação do EGP.

Observa-se ainda elevado potencial de replicação do método aqui proposto em outras IFES, desde que sejam respeitadas as especificidades de cada EGP e de cada instituição que possa vir a utilizar o instrumento elaborado nesta pesquisa. O levantamento realizado neste estudo também pode ser utilizado no processo de planejamento de novos escritórios na instituição estudada, na medida em que as atribuições constatadas na literatura podem servir como base para a constituição de novos EGPs. De qualquer modo, o questionário proposto deve ser revisto periodicamente para fins de atualização.

5. Considerações finais e conclusões

O foco deste trabalho foi o desenvolvimento de um instrumento para identificação do escopo de atuação de EGPs que pudesse oferecer suporte informacional à tomada de decisão de maneira prática. Para a consecução do objetivo supracitado, este estudo se valeu de modelos de tipologias de EGPs amplamente reconhecidos na literatura e, a partir disso, foi desenvolvido um constructo (artefato) o mais abrangente possível, sem perder, no entanto, a objetividade e a aplicabilidade.

O teste preliminar do instrumento, o qual foi realizado com colaboradores do EGP da instituição objeto de estudo, indicou-o como satisfatório pelo grupo. Desta forma, entende-se

que o objetivo da presente pesquisa foi alcançado, disponibilizando à comunidade um instrumento para definição do perfil de atuação ou escopo de atuação de um EGP que é abrangente, permite o envolvimento dos colaboradores na análise, é flexível, permite aprimorar a visão dos colaboradores sobre o sistema do EGP e, portanto, apresenta bom custo-benefício.

Como lições aprendidas ao longo do trabalho foi possível observar que, em linha com os achados mencionados na revisão teórica, o EGP da instituição de ensino superior não apresenta formato específico ou tipo de uma determinada natureza. As atribuições são uma mescla de diferentes modelos de EGP citados na literatura. Isso leva a considerar que o escopo dos escritórios é dinâmico e adaptável, para estar e linha com os desafios postos pelo ambiente gerencial interno e externo da instituição.

Como limitação do estudo, ressalta-se que o sucesso da aplicação em uma organização não assegura a plena aplicabilidade e efetividade do modelo, carecendo, para verificar essa generalidade, de uma aplicação em amostra significativa. Portanto, sugere-se, como estudo futuro, a aplicação deste modelo em outras instituições, sendo possível, com isso, alcançar uma possível generalização da solução.

Referências

- Barcaui, A.B. (2012). *PMO – Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na Prática*. São Paulo: Brasport.
- Crawford, J.K. (2006). *Project management maturity model*. 3. ed. EUA, Auerbach Publications.
- De Souza, K.C., & Evaristo, J.R. (2006). The Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26: 414–423
- Dietrich, P., Arto, K., & Kujala, J. (2010). *Strategic priorities and PMO functions in project based firms*. In: PMI Research & Education Conference. Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Dinsmore, P.C. (1998). *Winning in business with enterprise project management*. 1 ed. New York, NY: Amacom Books.
- Dresch, A., Lacerda, D.P., & Junior, J.A.V.A. (2015). *Design science research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. 1 ed. Cidade: Porto Alegre Bookman Editora.
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., et al. (1998). In search of project classification: A non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, Amsterdam, 27(9): 915–935.
- Eiras, F.C.S., Tomomitsu, H.T.A., Linhares, I.M.P., & Carvalho, M.M.C. Evolução das pesquisas de gestão de projetos: um estudo bibliométrico do International Journal of Project Management. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, Ano 12, nº 1, jan-mar/2017, p. 211-234.
- Englund, R.L, Graham, R.J., & Dinsmore, P.C. (2003). *Creating the project office: A manager's guide to leading organizational change*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Garfein, S.J. (2005). Strategic Portfolio Management: A smart, realistic and relatively fast way to gain sustainable competitive advantage. *Proceedings of the PMI Global Congress (North America)*, Toronto, Canada.
- Gartner Research Group et al. *PMOs: One size does not fit all*. Gartner, Inc, 2008. Disponível em: <https://www.north-country.net/yabbfiles/Attachments/Gartner_PMO_Article.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.
- Hartman, F. (2008). Preparing the mind for dynamic management. *International Journal of Project Management*, 26(3): 258-267.

- Hevner, A.R.; et al. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1): 75-105.
- Hill, G. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook*. 2. ed. Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2006). *Identifying the structure that underlies the extreme variety found among PMOs*. In: Proceedings of PMI Research Conference, Montreal, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organizational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5): 547-555.
- Hubbard, D.G., & Bolles, D.L. (2015). PMO Framework and PMO Models for Project Business Management. *Project Management World Journal*, IV(I): 22.
- Kendall, G.I., & Rollins, S.C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. Florida: J. Ross Publishing.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. 2.ed. New York: John Wiley and Sons.
- Kerzner, H. (2010). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 10.ed. New York: John Wiley Sons.
- Kloppenborg, T.J., & Opfer, W.A. (2002). Forty years of project management research: Trends, interpretations, and predictions. In: Slevin, D. P.; Cleland, D. I.; Pinto, J. K. *The frontiers of project management research*. Project Management Institute, p. 3-30.
- Kreutz, R.R., & Vieira, K.M. (2018). A gestão de projetos no setor público: Os desafios de suas especificidades. *Revista de Gestão Pública*, Recife, PE, 09(1): 2018.
- Lescowicz, A., & Neto, R.A.P. (2019). *PMO – COMBREPO – Project management office: Uma revisão de literatura*. In: IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 9, Ponta Grossa.
- Letavec, C.J. (2006). *The program management office: Establishing, managing and growing the value of a PMO*. Plantation, FL: J. Ross Publishing.
- Leybourne, S.A. (2007). The changing bias of project management research: A consideration of the literatures and an application of extant theory. *Project Management Journal*, 38(1): 62-73.
- Maceta, P.R.M., Berssanetti, F.T., & Decarvalho, M.M. (2017). Gerenciamento de portfólio de projetos no setor público: Uma revisão da literatura. *Revista Produção Online*, Florianópolis, SC, 17(1):222-244.
- Major Projects Authority. *The Major Projects Authority Annual Report*. London: MPA, 2013. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/312756/MPA-Annual-Report-2013.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.
- Mansur, R. (2007). *Implementando um Escritório de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Mariusz, H. (2014). Models of PMO functioning in a multi-project environment. *Procedia: Social and behavioral sciences*, Holanda, 119: 46-54.
- Marsh, D. (2000). The programme and project support office. In: Turner, R.J.; Simister, S.J. editors. *Gower handbook of project management*. Aldershot, England: Gower, p.131-44.
- Medeiros, B.C., Danjour, M.F., Sousa Neto, M.V. (2016). Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP): Uma Análise Bibliométrica Comparativa de Artigos Nacionais e Internacionais. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(3): 108-123.
- Oliveira, R.R., Boldorini, P.S., Martins, H.C., & Dias, A.T. (2016). Gerenciamento de projetos: Comparativo bibliométrico dos anais de congressos brasileiros nas áreas de administração e engenharia de produção. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(1): 15-31.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 31:31-42.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. 6.ed., Pennsylvania: Project Management Institute. 2017.

- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Pulse of the Profession: PMO Frameworks*. nov. 2013. Disponível em: <<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2021.
- Prado, D., & Archibald, R. Relatório Pesquisa Maturidade 2017: “Governos: Administração Direta e Administração Indireta”. 70 slides. Disponível em: <<https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2020/05/RelatorioMaturidade2017-Governo-Parte-A-Indicadores-V3-2.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2021.
- Rabechini Junior, R., & Carvalho, M.M. (2006). *Gestão de projetos na prática: Casos brasileiros*. São Paulo: Atlas.
- Rios, D.G., Nadae, J., Buzzetto, R.R., & Freitas, S. (2020). Sucesso em projetos públicos: Uma análise bibliométrica. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(3): 117-135.
- Silva, J.E.; et al. (2014). Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 7(3).
- Silva, V., Rissi, M. (2019). Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: Um estudo bibliométrico. *Revista Capital Científico*, 17(4).
- Souza, C.S., & Freitas, V.M. Maturidade em gerenciamento de projetos na administração pública: O caso de uma universidade federal brasileira. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, n.5, 2016, 21-22 nov. São Paulo. *Anais do V Singep*. Online, 2016. Disponível em <http://www.singep.org.br/5singep/resultado/631.pdf>. Acesso em: 17 set. 2021.
- Souza, E.G., & Reinhard, N. (2015). Uma revisão bibliográfica dos fatores ambientais que influenciam a gestão de projetos de sistemas de informação no setor público. *Revista de Gestão e Projetos*, 6(2): 27.
- Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing managers to deal with complexity: Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3): 304- 315.
- 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.
- Valeriano, D.L. (2001). *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*. São Paulo: Makon Books.
- Verzuh, E. (2005). *The Fast Forward MBA in Project Management*. 2.Ed. New York: John Wiley.
- Vidal, L.A., Marle, F., & Bocquet, J.C. (2011). Measuring project complexity using the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Project Management*, 29(6): 718-727.
- Wells, W.G. (1999). From the editor. *Project Management Journal*, 30(1): 4–5.
- Whitty, S.J., & Maylor, H. (2009). And then came Complex Project Management (*revised*). *International Journal of Project Management*, 27(3): 304-310.
- Wirick, D. (2011). *Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*. New Jersey: John Wiley & Sons.