

Escritório de Gerenciamento de Projetos Governamentais

Thaysa Gabrielle Pereira Costa (UnB - MEC)

Carlos Eduardo Sanches da Silva (MEC - UNIFEI)

Wagner Vilas Boas de Souza (MEC)

Eduardo Gomes Salgado (MEC – UNIFAL)

Fábio Henrique dos Anjos (MEC)



O Escritório de Gerenciamento de Projetos comumente conhecido por Project Management Office (PMO) contribui para simplificar, facilitar e otimizar o gerenciamento de projetos. Em organizações governamentais, em especial do poder executivo, os planos de governo são implementados em parte por meio dos projetos. Com a finalidade de obter melhores resultados por meio do gerenciamento de projetos várias pesquisas são desenvolvidas neste tema, em especial o PMO. Porém ainda são escassas as pesquisas que analisam o PMO em organizações governamentais, em especial as do poder executivo. Esta pesquisa preliminar analisa as funções do PMO de órgãos públicos. Por meio de um estudo de caso preliminar, foram coletados dados por meio de uma entrevista estruturada, apoiada por um questionário, que analisam a frequência em que as funções do PMO da Secretaria de Ensino Superior (SESU) do Ministério da Educação (MEC) se fazem presentes. Os resultados identificam que as funções do PMO que mais se fazem presentes são as do grupo de “Gerenciar múltiplos projetos”, em especial os projetos estratégicos do MEC e da SESU que são coordenados pelo PMO da SESU.

Palavras-chave: PMO; Funções; Governo federal.

1. Introdução

Os pesquisadores Winch e Cha (2020) descrevem os desafios da administração pública, em todas as instituições do estado, em sua essência de promover o bem comum, a liberdade e a dignidade humana, por meio de serviços públicos básicos como educação, assistência social, saúde e moradia. Para estes autores as principais ações governamentais são realizadas por meio dos ciclos de gestão de políticas públicas e os sistemas de planejamento, orçamento e gerenciamento de programas e serviços públicos.

O documento que serve de referência para o desenvolvimento de ações dos governantes eleitos é o “plano de governo”, um documento legal, utilizado como guia nas dimensões municipais, estaduais e federais. O plano de governo para quatro anos contempla as ações estratégicas a serem executadas ao longo do mandato do governante com apoio da equipe de secretários. Para Apa (2018) o governo sem plano consistente e viável é um governo sem rota, que irá frustrar a comunidade.

Neste contexto, vários projetos são desenvolvidos no âmbito governamental. Silva (2010) e Lacruz et al. (2017) descreve que a necessidade por resultados implica na profissionalização do gerenciamento de projetos. Considerando o volume de projetos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos conhecido como PMO (*Project Management Office*) demonstra ser uma estrutura útil por ter como principal contribuição tornar a gestão de projetos mais eficiente (STANLEIGH, 2006; PELLEGRINELLI e GARAGNA, 2009; ALEXANDROVA et al., 2015).

O escritório de gerenciamento de projetos (PMO) é uma estrutura de gerenciamento que padroniza processos de governança relacionados ao projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas” (PMI, 2013, p.10).

Do ponto de vista governamental, o PMO executa seus projetos e auxilia os demais órgãos na realização de projetos específicos, em especial numa perspectiva de entrega de produtos (EZZ, PAPAZAFEIROPOULOU e SERRANO, 2009).

São identificados na literatura o resultado de várias pesquisas acerca dos PMOs (LIU e YETTON, 2007; PEMSEL e WIEWIORA, 2013; PATON e ANDREW, 2019). Porém são poucos os estudos com foco nos PMOs governamentais, como por exemplo: Li (2009) que estudou os fatores críticos de sucesso do PMO de organizações governamentais do Canada; Schomburg e Barker (2011) pesquisam acerca do potencial do PMO para o desenvolvimento de projetos de TI em órgãos governamentais dos EUA; Kim, Hanm e Park (2016) que avalia a atuação do PMO em processos judiciais da Coreia. No Brasil temos por exemplo as pesquisas

de PMO governamental realizadas por: Moutinho e Kniess (2012) estudam as contribuições do PMO para P&D desenvolvidos pelas universidades públicas; Pinto (2018) descreve o potencial do PMO para as instituições federais de ensino superior, em especial nos projetos de P&D desenvolvidos com as organizações por meio das fundações de apoio; Justino (2021) que propõe um modelo para gestão de benefícios por meio do PMO para serviços públicos.

Nesta conjuntura este artigo descreve uma pesquisa com o objetivo de identificar quais as funções desempenhadas pelo PMO de órgãos governamentais brasileiros.

Inicialmente, por meio de uma revisão bibliográfica se identificou quais são as funções do PMO descritas na literatura científica. Posteriormente foi analisado as funções do PMO através da coleta de dados por meio de um questionário respondido pelo gerente de projetos responsável pelo PMO da Secretária de Ensino Superior.

2. Escritório de Gerenciamento de Projetos e a administração pública

Murphy (1996) cita que na década de 60 surgiram os primeiros PMO nas empresas e aeroespaciais e de construção civil, tornando-se uma parte integrante das empresas de estrutura organizacional projetizadas.

O PMO tem relevância nas organizações que possuem vários projetos simultâneos por simplificar, facilitar e otimizar o gerenciamento de projetos a um custo reduzido (MARTINS et. al. 2005).

Silva et. al. (2012) define PMO como um grupo dentro da organização, encarregado de acompanhar os seus projetos, priorizando os de maior importância, estabelecendo padrões e metodologias para sua execução, no intuito de garantir a finalização dentro das expectativas de tempo, custo e qualidade.

A simples existência de um escritório de projetos, independentemente de sua modalidade ou tipo, significa um comprometimento da organização com a melhoria do gerenciamento de projetos (PATAH 2004).

Para Tuya et. al. (2020) apresentam como desafios da administração pública: modernizar os serviços públicos; aperfeiçoar a governança; promover a equidade social; promover a sustentabilidade ambiental; garantir a segurança dos dados e os direitos de privacidade dos indivíduos; incorporar a inteligência artificial nos processos e produtos governamentais. Estes desafios delimitados pelos recursos disponíveis, serão superados em sua grande parte por meio de projetos que precisaram de agilidade e direcionamento das necessidades do grande público,

que culminem em resultados positivos para o futuro. Estes desafios podem ser superados por meio do apoio do PMO e de suas funções.

As funções do PMO foram identificadas por Hobbs e Aubry (2007), complementadas por Silva et. al. (2012) e atualizadas nesta pesquisa resultando na Figura 1.

Figura 1 – Funções PMO

Classificação Hobbs e Aubry (2007)	Função	Kate (2000)	Rad e Raghavan (2000)	Prado (2000)	Bridges e Crawford (2001)	Casey e Peck (2001)	Crawford (2001)	Tinirello (2001)	Kendall e Rollins (2003)	Santosus (2003)	Vargas (2003)	Giannini (2006)	Hobbs e Aubry (2007)	PMI (PROJECT..., 2008)	Airto e Kujala (2010)	Airto et al (2011)	Unger, Gemünden e Aubry (2012)	Phibbin (2016)	Fernandes et al. (2018)	Sandhu, Almeri e Wikström (2018)	Oltra-Abo, Iden e Hallikas (2019)	Ersahdi et al. (2021)	Hadri, Lin e Li (2021)	Frequência			
Grupo 1 Monitoração e controle do desempenho do projeto	Relatar o status do projeto para a administração superior			X					X			X			X					X				5	1,6%	58	18%
	Gerar e elaborar documentos e relatórios	X	X	X	X					X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	3,4%		
	Monitorar e controlar o desempenho do projeto			X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	4,4%		
	Implementar e operar um sistema de informações para o projeto	X	X		X			X	X				X		X	X	X	X	X	X			X	12	3,8%		
	Desenvolver e manter um "placar" para o projeto			X	X	X	X	X				X			X	X	X	X	X	X	X	X		9	2,8%		
Grupo 2 Aprendizagem organizacional	Gerenciar cronogramas		X	X		X	X	X	X	X												X		7	2,2%	77	24%
	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17	5,3%		
	Desenvolver competências do pessoal, incluindo treinamento		X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16	5,0%		
	Promover o gerenciamento de projeto dentro da organização		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	4,7%		
	Fornecer mentoring para gerentes de projeto	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X						X	X		12	3,8%		
	Fornecer um conjunto de ferramentas sem preocupação em padronizar							X	X	X	X	X									X	X		7	2,2%		
Grupo 3 Gerenciamento de multiprojetos	Operar ferramentas computacionais e softwares de gerenciamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X						X	X					10	3,1%	57	18%
	Coordenação entre projetos	X	X				X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		10	3,1%		
	Gerenciar um ou mais portfólios	X	X				X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	4,4%		
	Identificar, selecionar e priorizar projetos novos	X	X	X	X		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		12	3,8%		
	Gerenciar um ou mais programas	X					X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		7	2,2%		
	Distribuir recursos entre os projetos				X	X							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9	2,8%		
Grupo 4 Gerenciamento estratégico	Integrar os vários escritórios e carteiras de projetos										X				X			X	X	X	X			5	1,6%	36	11%
	Fornecer consultoria para a administração superior		X	X		X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			10	3,1%		
	Participar do planejamento estratégico	X	X	X	X							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9	2,8%		
	Gerenciar benefícios		X				X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		8	2,5%		
	Administrar rede de relacionamentos e monitoração ambiental											X	X						X	X				4	1,3%		
Grupo 5 Melhoria interna	Manter a sinergia entre os programas e o Planejamento Estratégico	X	X	X	X						X													5	1,6%	55	17%
	Monitorar e controlar o desempenho do PMO											X							X					2	0,6%		
	Gerenciar arquivos de documentação do projeto		X				X	X	X			X	X						X					7	2,2%		
	Fazer a manutenção de histórico do projeto		X		X	X	X		X															5	1,6%		
	Gerenciar auditorias do projeto	X		X			X					X							X	X				6	1,9%		
	Gerenciar revisões pós-projetos											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		7	2,2%		
	Criar e gerenciar um banco de dados de lições aprendidas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	4,4%		
Criar e gerenciar um banco de dados de risco		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	4,4%			
Funções Adicionais não incluídas nos grupos de funções	Gerenciar interfaces com o cliente											X	X					X						5	1,6%	36	11%
	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projeto					X	X		X	X	X													5	1,6%		
	Recrutar, selecionar, avaliar e definir salários para gerentes de projetos		X	X	X		X					X	X	X										8	2,5%		
	Viabilizar a comunicação alta administração / times operacionais	X				X		X	X						X	X	X				X	X		9	2,8%		
	Gerenciar mudanças		X	X		X																		3	0,9%		
	Elaborar e desenvolver o marketing e a comunicação dos projetos						X					X										X	X	4	1,3%		
Atuar como Sala de Situação ou war room		X									X												2	0,6%			

Fonte: Adaptado de Hobbs e Aubry (2007) e Silva et. al. (2012)

A análise do Quadro 1 permite identificar que o grupo de funções que aparece com mais frequência é o de “contribuir para aprendizagem organizacional”, porém vale destacar que a frequência das funções identificadas na literatura possui pequena dispersão. Individualmente as funções “desenvolver e implementar uma metodologia padrão”, “desenvolver competências do pessoal, incluindo treinamento”; e “promover o gerenciamento de projeto dentro da

organização”, estas evidências reforçam que as pesquisas sugerem que o PMO deva exercer a função de coaching.

3. PMO da Secretaria de Ensino Superior: caracterização, coleta e análise dos dados

A Secretaria de Educação Superior (SESu) tem a atribuição de planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da política nacional de Educação profissional. Esta Secretária planeja e executa programas destinados a estender o acesso e permanência dos alunos do ensino superior em conjunto com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que é responsável pela política de oferta e financiamento e apoio aos estudantes do ensino superior. Também atua na implantação e execução de programas voltados às residências em saúde, bem como incentiva e apoia a formação de instituições federais de ensino superior para desenvolver programas de cooperação internacional, a fim de proporcionar um aumento no intercâmbio de pessoas e conhecimentos e dar maior visibilidade internacional à educação superior federal no Brasil.

Atualmente é composta de 5,464 cursos de graduação e 2.432 programas de pós-graduação stricto sensu, que atendem 1.114.494 graduandos e 211.019 mestrandos e doutorandos, oferecidos pelas 69 universidades federais e, seus 285 campi em 501 municípios de todo território nacional. Um orçamento anual da ordem de 41 bilhões de reais, cerca de 95 mil docentes e 102 mil técnicos administrativos.

Atualmente a SESu possui um PMO, que é parte integrante do Gabinete do Secretário e coordenado por um gerente de projetos e mais três colaboradores. O gerente de projetos possui graduação e mestrado em administração pública e atua há cerca de 6 anos na condução de projetos na gestão pública.

Os projetos demandados para o PMO possuem como origem o [Plano Estratégico Institucional do MEC 2020 - 2023](#) e as demandas estabelecidas pela SESu como estratégicas. Atualmente os principais projetos desenvolvidos pelo PMO são:

- Alunos conectados: consiste no fornecimento de chip de dados para alunos das instituições federais de ensino acessarem a internet e desenvolverem suas atividades acadêmicas no regime emergencial da covid 19;
- Diploma digital: visa garantir simplificação para um processo de emissão do diploma que hoje é muito moroso. O novo formato permitirá o acesso ilimitado ao diploma seja pelo celular ou pelo computador, resulta em modernidade, praticidade, baixo custo, sustentabilidade, segurança e transparência Diploma Digital;

- Ampliação das unidades EMBRAPII nas universidades federais: eram 6 unidades EMBRAPII e atualmente foram expandidas para 26 unidades, com a previsão do desenvolvimento de mais 5;
- Redução da evasão - Sissa: consiste no uso da inteligência artificial, como técnica predição, potencializando orientar intervenções pedagógicas que evitem a evasão;
- Eduplay: consiste em um portal audiovisual para apoio ao ensino superior;
- Plataforma universidade 360º: é o observatório da educação superior que fornece dados acadêmicos, orçamentários e de gestão de pessoal;
- ICPEDU: consiste na emissão de um certificado digital pessoal de forma simples e integrada para toda comunidade das instituições de ensino federal;
- Ampliação do EaD nas universidades federais: consiste no desenvolvimento coletivo de estudos que identificaram as ações a serem desenvolvidas para promover a ampliação dos cursos de graduação nas universidades federais.

Fundamentado na Figura 1 foi desenvolvido um questionário para medir a frequência que a função é desempenhada pelo PMO, por meio de uma escala likert, de 6 pontos (nunca - 0; raramente - 1; ocasionalmente - 2; frequente - 3; muito frequente - 4). O Quadro 1 tabula os valores da frequência atribuída pelo gerente para as funções realizadas pelo PMO.

Quadro 2 – Tabulação dos dados

Funções do PMO		Valor atribuído individual	Valor atribuído grupo (A)	Valor total grupo (B)	Valor relativo (A/B)
Grupo 1 Monitorar e controlar o desempenho do projeto	Relatar o <i>status</i> do projeto para a administração superior	4	17	24	71%
	Gerar e elaborar documentos e relatórios	4			
	Monitorar e controlar o desempenho do projeto	4			
	Implementar e operar um sistema de informações para o projeto	2			
	Desenvolver e manter um “placar” para o projeto	0			
	Gerenciar cronogramas	3			
Grupo 2 Contribuir para aprendizagem organizacional	Desenvolver e implementar uma metodologia padrão	1	11	24	46%
	Desenvolver competências do pessoal, incluindo treinamento	1			
	Promover o gerenciamento de projeto dentro da organização	4			
	Fornecer <i>mentoring</i> para gerentes de projeto	1			
	Fornecer um conjunto de ferramentas sem preocupação em padronizar	1			
	Operar ferramentas computacionais e <i>softwares</i> de gerenciamento	3			

Funções do PMO		Valor atribuído individual	Valor atribuído grupo (A)	Valor total grupo (B)	Valor relativo (A/B)
Grupo 3 Gerenciar múltiplos projetos	Coordenação entre projetos	4	22	24	92%
	Gerenciar um ou mais portfólios	4			
	Identificar, selecionar e priorizar projetos novos	4			
	Gerenciar um ou mais programas	4			
	Distribuir recursos entre os projetos	4			
	Integrar os vários escritórios e carteiras de projetos	2			
Grupo 4 Gerenciamento estratégico	Fornecer consultoria para a administração superior	2	11	20	55%
	Participar do planejamento estratégico	4			
	Gerenciar benefícios	0			
	Administrar rede de relacionamentos e monitoração ambiental	1			
	Manter a sinergia entre os programas e o Planejamento Estratégico	4			
Grupo 5 Melhoria interna	Monitorar e controlar o desempenho do <i>PMO</i>	0	11	28	39%
	Gerenciar arquivos de documentação do projeto	4			
	Fazer a manutenção de histórico do projeto	4			
	Gerenciar auditorias do projeto	0			
	Gerenciar revisões pós-projetos	2			
	Criar e gerenciar um banco de dados de lições aprendidas	1			
	Criar e gerenciar um banco de dados de risco	2			
Funções Adicionais não incluídas nos grupos de funções	Gerenciar interfaces com o cliente	3	12	28	43%
	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projeto	1			
	Recrutar, selecionar, avaliar e definir salários para gerentes de projetos	0			
	Viabilizar a comunicação alta administração / times operacionais	4			
	Gerenciar mudanças	3			
	Elaborar e desenvolver o <i>marketing</i> e a comunicação dos projetos	1			
	Atuar como Sala de Situação ou <i>war room</i>	0			

O valor atribuído individual consiste na frequência atribuída pelo gerente de projetos responsável pelo PMO da SESu e o valor atribuído ao grupo consiste no somatório dos valores atribuídos as funções do PMO do grupo. O valor total do grupo consiste na pontuação obtida se for atribuída a todas as funções do grupo a frequência de maior pontuação (muito frequente – 4) e o valor relativo consiste na divisão do “valor atribuído grupo” pelo “valor total do grupo”. A análise do quadro 2 permite identificar que o PMO da SESu possui como principais funções “gerenciar múltiplos projetos”; seguido pelo “monitorar e controlar o desempenho do projeto”. O grupo com as funções de menor frequência são “melhoria interna”. O entrevistado descreveu que pelas características da SESu:

- Só existe um PMO, assim não é aplicável a função “integrar os vários escritórios”;

- O gerente do PMO não possui autonomia para “gerenciar benefícios”, assim como “recrutar, selecionar, avaliar e definir salários para gerentes de projetos”;
- A função “monitorar e controlar o desempenho do PMO” é realizada pelo Secretário informalmente;
- Não são realizadas “auditorias do projeto” nos demais projetos da SESu;
- Os projetos desenvolvidos pelas demais diretorias e coordenações da SESu possuem demandas pontuais, não sendo acompanhadas pelo PMO, assim não se faz necessária a função “atuar como sala de situação ou war room”, bem como “desenvolver e manter um “placar” para o projeto”;
- É notório que a função do PMO da SESu possui um elevado aspecto estratégico, apesar do grupo “gerenciamento estratégico” não apresentar uma pontuação compatível.

4. Conclusões

O uso do estudo de caso como método de pesquisa, sendo a SESu como objeto de estudo e a entrevista realizada com o gerente de projetos responsável pelo PMO, limita as conclusões, porém fornece resultados que permitem orientar questionamentos relevantes para o desenvolvimento de pesquisas que caracterizem e aperfeiçoem a atuação do PMO em organizações governamentais.

Nem todas as funções do PMO identificadas na literatura são aplicáveis ao PMO da SESu, as principais funções são orientadas para o controle. Os resultados sugerem que o PMO da SESu é relevante por ser um setor pertencente ao Gabinete da SESu, em especial por ter a responsabilidade de coordenar os projetos estratégicos, que envolvem as demais Diretorias e Coordenações.

Identifica-se como oportunidade para a SESu a ampliação das funções de seu PMO, em especial auxiliando as demais Diretorias e Coordenações na realização de seus projetos operacionais de melhoria.

7. Agradecimentos

Em especial agradecemos a SESu pela oportunidade do desenvolvimento desta pesquisa e ao suporte financeiro indireto da CAPES, FAPEMIG e CNPq por terem contribuído com a formação dos pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ALEXANDROVA, M., STANKOVA, L. and GELEMENOV, A. The role of project office for project portfolio management. **Economic Alternatives**, Vol. 1, 2015, pp. 19-30

APA de Castro, P. R. **O mito do governo grátis: o mal das políticas econômicas ilusórias e as lições de 13 países para o Brasil mudar**. Simplissimo Livros Ltda., 2018

ARTTO, Karlos et al. The integrative role of the project management office in the front end of innovation. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 4, p. 408-421, 2011.

BRITO, J. V. da C. S. de, and MEDEIROS JUNIOR, J. V. de. The contribution of project management offices (PMO) to the strategy implementation in Project-Based Businesses: systematic literature review and proposal of a model. **Revista de Gestão e Secretariado**, 12(2), 2021, p. 301–326.

DIETRICH, Perttu; KUJALA, Jaakko; ARTTO, Karlos. Strategic priorities and PMO functions in project-based firms. In: PMI Research and Education Conference, Washington, 11-14 July, 2010. 2010.

ERSHADI, Mahmoud et al. Project management offices in the construction industry: a literature review and qualitative synthesis of success variables. **Construction Management and Economics**, v. 39, n. 6, p. 493-512, 2021.

EZZ, I.; PAPAFAFEIROPOULOU, A.; SERRANO, A. Challenges of interorganizational collaboration for information technology adoption: Insights from a governmental financial decision-making process in Egypt, **Information Technology for Development**. 15(9), June, 2009, p. 211

FERNANDES, Gabriela et al. The roles of a Programme and Project Management Office to support collaborative university–industry R&D. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 31, n. 5-6, p. 583-608, 2020.

HADI, Ali; LIU, Yang; LI, Shenxue. Transcending the silos through project management office: Knowledge transactions, brokerage roles, and enabling factors. **International Journal of Project Management**, v. 40, n. 2, p. 142-154, 2022.

HOBBS, Brian; AUBRY, Monique. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. **Project management journal**, v. 38, n. 1, p. 74-86, 2007.

JUSTINO, Emanuela de Oliveira. **Desenvolvimento de um modelo para gestão de benefícios: uma proposta integrada a um escritório de projetos (PMO)**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos

Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021

KIM, B. Y., HAHM Y. K., and PARK S. I. PMO Operational Case Studies on Projects for Government Agencies: PMO Introduced around and Compare Before and After. **Journal of Information Technology and Architecture** 13.1, 2016, p. 11-28.

LACRUZ, A.J., MOURA, R.L. de and ROSA, A.R. Organizando à sombra dos doadores: novas tendências de governança corporativa das ONGs na América Latina. **Anais da 11ª Conferência Regional da ISTR para América Latina e Caribe**, Quito, 2017

LI, Chun Ling. **Success factors in project management office (PMO) in the Government of Canada**. PhD diss., Université du Québec en Outaouais, 2009.

LIU, Li; YETTON, Philip. The contingent effects on project performance of conducting project reviews and deploying project management offices. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 54, n. 4, p. 789-799, 2007.

MARTINS, A. P.; MARTINS, M. R.; PEREIRA, M. M. M.; MARTINS, V. A. Project management office implementation and consolidation: a case study. **Production**, v. 15, n. 3, p. 404-415, 2005

MOUTINHO, José da Assunção; KNISS, Cláudia Terezinha. Contributions of a project management office in a laboratory of R&D of a public university. **Revista De Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 282, 2012.

MURPHY, R. E. The role of the project support office. **Project Management Institute Seminars & Symposium**. Massachusetts, 1996

OTRA-AHO, Ville Juhani; IDEN, Jon; HALLIKAS, Jukka. The impact of the project management office roles to organizational value contribution. **International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)**, v. 10, n. 4, p. 79-99, 2019.

PATAH, L. A. **Alinhamento Estratégico de Estrutura Organizacional de Projetos: Uma Análise de Múltiplos Casos**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP; 2004

PATON, Steve; ANDREW, Barrie. The role of the Project Management Office (PMO) in product lifecycle management: A case study in the defence industry. **International Journal of Production Economics**, v. 208, p. 43-52, 2019.

PELLEGRINELLI, S. and GARAGNA, L. Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. **International Journal of Project Management**, Vol. 27 No. 7, 2009, pp. 649-656

PEMSEL, Sofia and WIEWIORA, Anna. Project management office a knowledge broker in project-based organisations. **International Journal of Project Management**, Volume 31, Issue 1, 2013, Pages 31-42.

PINTO, F. M. O Project Management Office (PMO) no Desenvolvimento dos Projetos das Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista Educação E Políticas Em Debate**, 5(1), 2018

PHILBIN, Simon P. Exploring the project management office (PMO)–Role, structure and processes. In: **Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management**. 2016. p. 1-11.

Project Management Institute (PMI). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**, PMI, Newtown Square, PA, 2013

SANDHU, Maqsood Ahmad; AL AMERI, Tareq Zayed; WIKSTRÖM, Kim. Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems. **Benchmarking: an international journal**, 2019.

SCHOMBURG, Kelly, and BARKER, Troy. **Integrating the IT PMO with enterprise architecture for better government**. Project Management Institute, 2011.

SILVA, José Magno da ; SILVA, C. E. S. ; BITENCOURT, M. P. ; BATISTA, G. D. M. Impacto das Funções Desempenhadas pelos Gerentes nos Resultados das Incubadoras - Survey Realizada na Rede Mineira de Inovação. **Produção**, v. 22, 2012, p. 718-733

SILVA, C.E.G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de administração pública**, Vol. 44 No. 6, 2010, pp. 1301-1325

STANLEIGH, M. From crisis to control: new standards for project management. **Ivey Business Journal**, Vol. 70 No. 4, 2006, pp. 1-4

STEVE Paton, BARRIE Andrew. The role of the Project Management Office (PMO) in product lifecycle management: A case study in the defence industry. **International Journal of Production Economics**, Volume 208, 2019, Pages 43-52

TUYA, Manuel De; COOK, Meghan; Megan; SUTHERLAND, Luis; LUNA-REYES, F. The leading role of the government CIO at the local level: Strategic opportunities and challenges. **Government Information Quarterly**, Volume 37, Issue 3, 2020

UNGER, Barbara Natalie; GEMÜNDEN, Hans Georg; AUBRY, Monique. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 5, p. 608-620, 2012.

WINCH, G. M.; CHA, J. Owner challenges on major projects: The case of UK government. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 3, 2020, p. 177187