

MAPEAMENTO DE TRANSIÇÕES EM UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Sanderson César Macêdo Barbalho (sandersoncesar@unb.br) – Universidade de Brasília

Loyane Gonçalves Lopes (loyaneglopes@gmail.com) - Universidade de Brasília

Resumo

O estudo apresenta uma análise de 13 anos de operação de um escritório de projetos (PMO) focado no desenvolvimento de novos produtos. O estudo é uma abordagem exploratória inicial para uma caracterização mais abrangente e detalhada que está em curso. Para tal, foram abordadas práticas de gestão de projetos, de gestão do desenvolvimento de produtos, e práticas de gestão tecnológica no PMO. Foram identificados cinco estágios diferentes em função da diversidade de funções apresentadas pelo escritório. Os resultados mostram que o mesmo perfil de transições diagnosticadas na literatura ocorre no PMO estudado. As transições ocorreram impulsionando o PMO a exercer funções de gestão de portfólio em função de pressões para administração central da empresa que por um lado buscava utilizar a expertise do PMO em gestão de projetos, desenvolvimento de produtos e gestão tecnológica e por outro buscava mitigar tensões entre o PMO e os gerentes de projetos.

Palavras-chave: Escritórios de projetos; Desenvolvimento de produtos; Gerenciamento de projetos.

Área: Métodos e Técnicas para GDP e Criatividade

1. INTRODUÇÃO

O Escritório de Gerenciamento de Projetos, do inglês *Project Management Office* (PMO), é uma estrutura organizacional estabelecida para facilitar as atividades de gerenciamento de projetos (GP) e trazer melhorias ao processo de gerenciamento da organização através de gerenciamento de portfólio e alinhando projetos com a estratégia empresarial (CRAWFORD, 2002).

Apesar de no início das atividades dos PMO eles serem dedicados a grandes projetos militares e de construção, ao longo do tempo os PMO têm expandido seu escopo para projetos de diferentes áreas do conhecimento e indústrias. Como resultado, membros de diferentes áreas funcionais das empresas, não especialistas em projetos, são alocados nos escritórios que assumem a função de apoiar vários projetos em paralelo. Considera-se que o aspecto organizacional do GP é um dos principais temas abertos à pesquisa na área, especialmente em relação ao papel dos PMO como facilitadores e condutores da mudança organizacional (BREDILLET, 2010).

Na segunda metade da década de 2000 muitos estudos e publicações focaram no PMO como uma estrutura organizacional adequada ao ambiente complexo que os projetos encontram atualmente, seja realizada com base em um plano pré-definido, seja baseado na evolução das operações da empresa. Destacam-se os trabalhos de Hoobs e Aubry (2007), Aubry, Hoobs e Thuillier (2007), Hoobs, Aubry e Thuillier (2008), Pellegrinelli e Garagna (2009), Aubry et al. (2010a) e Aubry et al. (2010b) que apontam para a multiplicidade das funções desempenhadas pelos PMO bem como a sua importância para a mudança organizacional. Dados empíricos também mostram que os PMO não são estruturas organizacionais estáticas, ao contrário, sofrem constantes transições ao longo do tempo para refletir a estratégia de negócios.

Este artigo apresenta um estudo de caso longitudinal sobre um PMO em uma empresa que desenvolve novos produtos no interior de São Paulo. O trabalho tem como objetivo demonstrar a lógica de transição nas funções desempenhadas pelo PMO estudado e seu impacto sobre o desempenho dos projetos.

2. ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

Existe uma diferença significativa entre os PMO de acordo com o nível hierárquico a qual serve na empresa (CRAWFORD, 2002). O nível 1 do PMO é característico de grandes e complexos projetos que são focados nos projetos que os criaram. Neste nível, o PMO

desempenha funções de apoio ao gerente de projeto, muitas vezes sendo subordinado a ele. Essas funções podem ir desde o desenvolvimento e manutenção dos cronogramas dos projetos, monitorando e controlando atividades e saídas da área de projeto até atividades simples de perfil administrativo, agendamento de compromissos dos projetos e arquivamento. O nível 2 de PMO ocorre quando o foco do escritório não é somente seu projeto, mas sim todos os projetos de negócios da unidade. Neste caso, o PMO tem uma importante função de executar projetos de gestão de recursos direcionados para a unidade. O nível 3 de PMO é ligado diretamente com o CEO da empresa para dar suporte ao gerenciamento de projeto de todas as unidades de negócios da organização. Esta estrutura, portanto, permite que projetos e programas sejam viáveis e alinhados às estratégias da organização e não somente à unidade de negócio.

As funções dos PMO são um outro objeto importante de estudo na área. Um estudo com 500 PMO canadenses, americanos e australianos foi conduzido com o objetivo de levantar seus *modus operandis* (HOOBS e AUBRY, 2007). A presença e o grau de importância de 27 diferentes funções e os papéis atribuídos aos PMO foram analisados. Essas funções e papéis foram agrupados baseados em análises fatoriais criando os seguintes grupos: (1) monitoramento e controle das atividades da performance dos projetos, (2) habilidades e desenvolvimento de metodologias de gerenciamento de projetos, (3) gerenciamento de múltiplos projetos, (4) gestão estratégica e (5) aprendizado organizacional. Os autores também identificaram outras atividades que foram consideradas importantes, mas não foram agrupadas por razões de coerência conceitual: (6) executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos; (7) gerenciamento de interfaces com clientes e (8) recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários de gerentes de projetos.

Pesquisa em gerenciamento de projeto tem comumente adotado uma postura positivista apresentando dificuldades em entender como os PMO devem ser planejados e gerenciados em organizações que não trabalham exclusivamente com projetos para atender seus objetivos de negócios (AUBRY, HOOBS e THUILLIER, 2007). A crítica a essa abordagem levou ao estudo descrito em Aubry et al. (2010a) no qual 11 PMO foram analisados por 10 anos. Os autores mapearam as tensões envolvidas na estruturação dos PMO pesquisados. O sucesso do PMO traz um iminente risco que este possa ser considerado desnecessário, uma vez que consolide as metodologias e ferramentas de GP na empresa. Os líderes de PMO devem procurar, continuamente, gerar novos valores para redefinição de suas propostas e objetivos na empresa, os quais podem ser baseados nas transições vivenciadas por alguns PMO (PELLEGRINELLI e GARAGNA, 2009).

Uma pesquisa global com 184 PMO foi realizada para identificar os principais aspectos relatados nas transições dos PMO dentro das organizações em geral (AUBRY et al. (2010b). Este estudo demonstra que o perfil mais comum de evolução relatado é o aumento das atividades de gerenciamento de portfólio no cotidiano do PMO.

3. METODOLOGIA

A pesquisa em tela é um estudo de caso longitudinal, conforme classifica YIN (2008). A coleta de dados foi realizada por treze anos entre 1999 e 2012, de acordo com os seguintes passos:

- Observação participante. Realizada ao longo de 10 anos nos quais cadernos individuais foram usados para registrar as atividades do projeto e o gerenciamento de projeto, tanto relacionados ao planejamento, como à execução, monitoramento e controle dos projetos, participação em revisões formais com clientes, elaboração de propostas e cotações dos projetos que foram subsequenteiramente contratados e executados pela empresa sob a coordenação do PMO.
- Análise documental de procedimentos operacionais, através de leitura de relatórios executivos e registros do sistema de gerenciamento de projetos da empresa com o *status* dos projetos em andamento durante o período examinado.
- Uma versão inicial de uma estrutura que representa os estágios de evolução do PMO foi usada para discutir gerenciamento de projetos, com os engenheiros e diretor da área, com vistas a validar os estágios identificados, tanto temporalmente como na sua caracterização. A discussão gerou mudanças na proposta inicial e compilação dos estágios.
- Os dados quantitativos do desempenho dos projetos durante os estágios consolidados.

Os resultados da pesquisa estão em fase de compilação e sistematização. O texto aqui apresentado analisa o aspecto das transições do escritório tentando explicar a lógica que a motivou ao longo dos anos.

4. RESULTADOS

. A empresa é composta por quatro Diretorias. O PMO é a interface formal entre a Diretoria de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e outras áreas da empresa para a execução dos projetos contratados e desenvolvimento de novos produtos.

4.1 Estágios de evolução do PMO

A Tabela 1 apresenta um sumário de desenvolvimento identificado no PMO da organização. A análise permitiu caracterizar 5 estágios na evolução do PMO estudado. Cada um dos estágios foi descrito e analisado.

Tabela 1: Sumário de elementos críticos na evolução do PMO aplicado ao caso de estudo

	Estágio Inicial	Estágio ISO 9001	Estágio de gerenciamento o centralizado	Estágio de gerenciamento de múlti-projetos	Estágio de gerenciamento de portfólio
Período	Out./1999 a Set./2003	Set./2003 a Dez./2004	Jan./2005 a Jan./2009	Jan./2009 a Jun./2011	Jun./2011 - Atual
Sumário das principais funções	Qualidade de gerenciamento de projetos.	Qualidade técnica do produto e do sistema de gerências de projetos	Gestão de cronograma de projetos. Gestão de custos do projeto. Interface com a fabricação.	Gestão de custos do projeto Interface com a fabricação. Gestão de vários projetos.	Gestão financeira da unidade de negócios relacionados a novos produtos e projetos contratados. Interface com a fabricação. Gestão de vários projetos. Gestão de indicadores-chave de desempenho. Manutenção do "technology road mapping".
Atividades de estratégia de tecnologia	Nada.	Nada.	Proposta de projetos de novos produtos.	Technology road mapping – TRD	
Atividades de desenvolvimento de novo produto	Interface de empreiteiros sobre requisitos de qualidade.	Gerenciamento de configurações e teste do produto ao longo do ciclo de vida do projeto.	Gestão de portfólio do produto. Gerenciamento de configurações. Interface com a fabricação.	Participação em comitês de portfólio de novo produto. Gerenciamento de configurações. Análise financeira de produtos novos.	Planejamento da unidade de negócios relacionados a novos produtos e projetos contratados. Gerenciar os indicadores-chave de desempenho. Gestão multi-projetos
Atividades de gerenciamento de projetos	Garantia de qualidade dos projetos.	Apoiar o planejamento do projeto. Realizar o monitoramento e controle das atividades com foco em gestão do tempo.	Planejamento e controle do projeto.	Gestão multi-projetos	

4.2. Estágio inicial

O estágio iniciado PMO, criado na empresa em 1999, pode ser definido como "conflito técnico". Não havia uma estrutura organizacional focada no gerenciamento de projetos, mas uma estrutura de gestão de qualidade dos projetos, arquitetada de acordo com a demanda dos projetos contratados do setor de Defesa.

A principal função do PMO era a provisão de serviços técnicos em gestão de qualidade, especialmente em relação a certificações de produtos, solicitados pelo contratante. A interface do PMO com gerentes de projetos e seus times era relacionada com as exigências do contratante. O PMO solicitava demandas para os gerentes e os time de projetos, os quais realizavam as adequações necessárias aos produtos. Realizados os serviços, o PMO repassava a informação relacionada aos novos padrões de desempenho aos contratante, clientes e áreas internas da empresa. A função desempenhada pelo PMO era basicamente

aliviar as equipes de projeto de demandas de qualidade relacionadas à garantia do produto, aspectos de rastreabilidade, controle de calibração, criptografia de documentos, registros de protótipos em teste, gestão de configuração etc. Muitas atividades foram consideradas que não agregavam valor ao produto e a Diretoria sentia que seriam melhores executadas por uma área não-diretamente envolvida com os projetos. Havia uma forte tensão entre a equipe de projeto e o pessoal do PMO em relação a dois aspectos intrínsecos à arquitetura do estágio inicial: (1) o PMO não executava diretamente as atividades de gestão de qualidade e nem gestão sobre a equipe. Ele reunia demandas pedindo favores dos membros das equipes de projetos ou relatando à Diretoria qualquer não cumprimento de algum requisito por parte da equipe; e (2) mesmo não executando as atividades necessárias para garantir qualidade, a interface com os clientes era conduzida pelo PMO, o que desagradava as equipes que sentiam que seu papel era muito operacional. Por outro lado, o desempenho do PMO pode ser considerado com reativo e com um perfil mais administrativo que técnico. Nesta etapa nada era feito em relação a estratégia tecnológica.

4.3. Estágio ISO 9001

Entre Setembro de 2003 e Dezembro de 2004 foi realizada uma mudança na gestão do PMO. O líder anterior começou a desempenhar um papel diferente no sistema de gestão da empresa. No seu lugar foi contratado um profissional cujo perfil era mais estreitamente relacionado com a gestão de desenvolvimento de produto. O profissional começou a realizar algumas funções técnicas exigidas pelos contratantes de projetos e parceria com as equipes de projeto. Este perfil ajudou a mitigar os problemas de relacionamento que existiam entre o PMO e as equipes de projetos. Adicionalmente, o PMO incorporou as funções de desempenho relacionadas com a documentação técnica de produtos, em outras palavras, desenvolvimento de manuais, procedimentos de montagem, listas de materiais etc. A principal característica desta fase, no entanto, foi a certificação ISO 9001 na área de projetos da empresa. Para este fim, os processos de trabalho das equipes de projetos passaram por uma sistematização e padronização, planejando e monitorando trabalhos e registros dos resultados dos projetos. O PMO começou a realizar regularmente reuniões e o líder do PMO consolidava e a publicava as agendas discutidas pela equipe, fornecendo suporte técnico aos gerentes de projeto sobre o uso de metodologias e *softwares* de planejamento e controle.

Quanto ao desenvolvimento de produtos, o PMO passou a realizar uma interface na transferência das especificações dos projetos para os diversos departamentos da empresa. Então, para marketing e vendas, o PMO desenvolvia manuais para usuários e discutia a comunicação do produto, enquanto para a manufatura desenvolvia listas de materiais,

documentos de montagem e controle de qualidade. Esta fase pode ser considerada uma consciência inicial do departamento de projeto da empresa para as atividades de gerenciamento de projetos em si. Pode-se considerar que algumas tensões do estágio anterior foram mitigadas. O perfil de suporte incorporado pelo PMO trouxe algumas dificuldades para a equipe de projetos e para o próprio PMO na utilização de melhores práticas no gerenciamento de projetos. Ou seja, o desempenho teve foco em mitigar as pressões existentes e manter os projetos em progresso sem ênfase em propor métodos para melhorar o planejamento e acompanhamento dos projetos, mas apenas manter sua documentação e alinhamento de procedimentos anteriormente acordados com a equipe e Diretoria. Também neste estágio nada era feito em relação à estratégia tecnológica.

4.4. Estágio de gerenciamento centralizado

O próximo estágio foi caracterizado pela centralização de um grande conjunto de funções de gestão que começaram a serem realizadas pelo PMO. Novos projetos foram negociados pela empresa que dobrou sua receita. Tais contratos exigiram um melhor gerenciamento de prazos, pois havia muitas contratuais nos estágios intermediário e final.

Assim, o PMO começou a desenvolver os cronogramas dos projetos com as equipes e seus gestores, assim como comunicá-los à Diretoria. Os projetos mais críticos eram monitorados semana e mensalmente. Relatórios de gestão eram confeccionados para envio aos clientes. Em parceria com o departamento de contabilidade da empresa, começou-se a gerir os custos de desenvolvimento em uma base mensal. O gerenciamento de risco dos projetos começou a ser realizado de forma mais sistemática e padronizada. Em projetos maiores, os riscos eram analisados tanto na perspectiva técnica quanto gerencial. Relatórios de análise de risco eram consolidados mensalmente pelas equipes, e compilados pelo PMO que os reportava ao cliente. Em projetos menores, a análise de risco estava incorporada no monitoramento das atividades de cronograma e custos. A responsabilidade pela qualidade técnica dos produtos se tornou mais fortemente compartilhada com a equipe de projeto: uma lista de requisitos para a qualidade do produto era gerada, compilando os requisitos do cliente e requisitos regulatórios, e esta lista era utilizada para a verificação e validação dos projetos. Requisitos funcionais eram de responsabilidade da equipe de projetos e os requisitos de segurança eram da responsabilidade do PMO. Auditorias de qualidade eram conduzidas pelo PMO através dos projetos, focando principalmente sobre o uso na gestão dos procedimentos providenciados. As atividades de interface realizadas pelo PMO com a fábrica para a transferência de novos produtos para produção foi aumentada.

A visibilidade trazida pela interface com a área de manufatura permitiu ao PMO incorporar interface com outros departamentos da empresa no que tange ao desenvolvimento de produtos: (1) com a área de TI, o PMO era responsável por controlar os acessos às áreas digitais dos projetos, assim como pela documentação geral dos projetos e pelos sistemas de TI neles utilizados; (2) com Suprimentos, o PMO era responsável pela colocação de ordens de compra e gestão de prioridades de aquisição entre os projetos, (3) com Custos e Controladoria, o PMO era responsável por alocar as despesas dos projetos e planejamento da estrutura de custos do P&D; (4) com Qualidade, o PMO era responsável pelo sistema de gestão da qualidade em projetos; (5) com PCP, o PMO era responsável pelas estruturas de produto dos equipamentos; e (6) com Manutenção, o PMO era responsável pela gestão da infraestrutura do departamento dos projetos solicitando serviços de manutenção de forma centralizada.

Por outro lado, o PMO reduziu suas operações de interface com as equipes de projetos no suporte à gestão de qualidade dos projetos, começando a agir mais fortemente no final do estágio de desenvolvimento onde a documentação do produto era consolidada.

Algumas atividades de estratégia tecnológica começaram a ser realizadas. Com o novo portfólio gerenciado pelo pessoal do PMO, a Diretoria solicitou uma abordagem mais estruturada para sua gestão e isto trouxe uma possibilidade para a realização de atividades de planejamento tecnológico. Era realizadas análises em conjunto com os gerentes de projetos acerca de cada tecnologia básica da empresa buscando prever sua evolução e com isso planejando novos produtos.

4.5. Estágio de gerenciamento de multi-projetos

A pressão exercida pelo aumento de número de projetos e do poder dos gerentes de projeto implicou que as atividades de gerenciamento de agenda e relatório de status dos projetos para os contratantes começaram a ser exercidas pelo gerente de cada projeto. O gerenciamento de risco também começou a ser realizado pelo gerente de projeto e sua equipe, bem como aspectos relacionados com a qualidade do projeto, embora os procedimentos de auditoria de projetos permanecessem com o PMO. Esta fase pode ser configurada como focada em gerenciamento de multi-projetos, pois ainda era responsabilidade do PMO consolidar as agendas de todos os projetos em desenvolvimento, planejando orçamentos integrados dos projetos e do departamento de P&D, bem como a execução deste orçamento e a definição de prioridades entre projetos quanto à alocação de recursos de outras áreas da empresa.

Atividades de treinamento no sistema de gerenciamento de projetos da empresa começaram a ser realizadas pelo PMO junto às equipes e gerentes de projetos. Neste

estágio foram criados comitês de gestão na empresa, sendo a representação do Departamento de P&D designada ao PMO. Na interface com as equipes de projeto, o volume das tarefas de documentação do produto foi reduzido. O PMO se tornou mais devotado às atividades de gestão de configuração e gestão de estruturas do produto junto ao PCP. As atividades de gerenciamento de custos e planejamento orçamentário por projeto evoluíram para uma função de aprovação dos gastos do departamento, incluindo todos os projetos do portfólio da área de P&D.

As tensões com os gerentes de projeto foram reduzidas, enquanto o papel do PMO se tornou mais especializado e focado na interface do P&D com outras áreas da empresa. Uma forte pressão começou a ser exercida pela administração central na redução dos custos dos projetos e na entrega de produtos dentro do prazo. Esta pressão era diretamente exercida sobre a Diretoria de P&D e sobre o PMO como seu representante nos comitês multifuncionais. Atividades anteriores de planejamento de tecnologia foram melhores sistematizadas em roteiros tecnológicos. O pessoal do PMO foi treinado em métodos de mapeamento para ajudar os gerentes de projeto no planejamento de novos produtos. O PMO trabalhava junto à Diretoria para consolidar os roteiros de todas as tecnologias para apoiar o planejamento estratégico.

4.6. Estágio de gerenciamento de portfólio

O último estágio, o qual ocorria na empresa quando da finalização do estudo de caso aqui descrito, era caracterizado por uma transição em progresso onde a empresa foi dividida em unidades de negócio. O gerenciamento de multi-projeto era enfatizado e uma transição para um gerenciamento mais profissional baseada em indicadores de gestão de portfólio estava ocorrendo. Nesse estágio, o PMO começou a conduzir um gerenciamento financeiro do departamento baseado no planejamento orçamentário realizado no início de cada ano, o que aumentava sua interface com os departamentos financeiro e de contabilidade. Indicadores mensais de ações e de despesas diretas, margens e custos recorrentes eram avaliados. A interface com a produção incorporou planos de médios e longos prazos, e um melhor sistema de Planejamento e Controle de Produção de curto prazo.

O trabalho do PMO junto aos gerentes de projeto foi enfatizado. Gerentes eram responsáveis por cada cronograma de projeto, enquanto o PMO era responsável pelo acompanhamento e monitoramento dos marcos contratuais, para os quais havia eventos de pagamento e entrega formal de projeto. Indicadores de tempo, custos e gestão de resultados foram consolidados mensalmente e discutido pelo PMO com a Diretoria e gerentes. Atividades para apoiar o planejamento estratégico da empresa foram

incrementadas, consistindo na compilação de indicadores de desempenho dos projetos e na análise da unidade de negócios que era criada com base no departamento de P&D.

Os roteiros tecnológicos foram mantidos pelo pessoal do PMO e eram mais ligados a análise financeira e planejamento de longo prazo. Tudo isso era usado para desenvolver uma estratégia para a transformação do antigo departamento R&D em uma unidade de negócio focada em grandes contratos de novos produtos para contratantes críticos.

4.7. Os resultados do PMO ao longo dos estágios

Como descrito acima, verificou-se que o escritório manteve uma medição sistemática de indicadores relacionados ao tempo gasto com as atividades que gerenciava. A compilação e análise desses dados está em andamento, mas algumas informações já foram consolidadas, podendo ser sumariamente representado pelo seguinte:

- O tempo médio gasto para fabricar partes e peças para protótipos caiu de cerca de 110 dias para um nível de 10 a 15 dias por cada parte demandada para os projetos contratados e protótipos;
- O tempo gasto para comprar itens para protótipos e para projetos contratados caiu de 200 dias para menos de 50 dias;
- O tempo gasto para mudanças de configuração e documentação de desenvolvimento de projeto cai de 50 dias para uma semana.

A literatura enfatiza que a quantificação de resultados do PMO não é fácil de ser feita, depende da variedade de funções desempenhadas pelos escritórios (HOOBS; AUBRY, 2007). Para o PMO analisado isto se aplica. Por exemplo, como checar a efetividade da consolidação de multi-projetos pelo desempenho do departamento de R&D da empresa? Geralmente, considera-se que o resultado do projeto em tempo é mais importante que medições parciais de processos específicos do escritório. Considera-se ainda que o resultado alcançado pelos produtos representam, além disso, um indicador mais preciso do desempenho das ações de gerenciamento relacionadas aos projetos. Esta análise, está além do escopo deste artigo, estando, conforme mencionado, em curso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, através de um estudo de caso longitudinal, buscou verificar as transições que ocorreram em um PMO ao longo dos 13 anos de suas operações, tanto em termos do processo de desenvolvimento de produtos, como atividades de GP e atividades de gestão tecnológica. Observou-se que quatro transições ocorreram nas funções do PMO e seu perfil

foi fortemente relacionado com o reforço do papel do escritório de gestão de projetos em atividades de gestão de portfólio de projetos e de estratégia tecnológica.

A partir do entendimento do que cada etapa consistiu foi possível verificar que essa evolução foi impulsionada pelo desempenho do PMO ao longo do tempo, mas também por pressões internas das equipes e gerentes de projeto que aprendiam a realizar atividades de GP e não se mostravam satisfeitas em que estas permanecessem sob responsabilidade do PMO, e por pressões da própria área central da organização que almejava utilizar os profissionais vinculados ao PMO em funções de caráter mais estratégico que eram mais demandantes de esforço e conhecimento técnico em função do crescimento da empresa.

Enfim, embora os PMO tenham sido bastante objeto de estudo nos últimos anos, a bibliografia não tem reportado um recorte dos escritórios de projetos que suportam o processo de desenvolvimento de produtos propriamente dito. Os estudos abordam os PMO em geral. Nesse sentido, a pesquisa em tela abre uma discussão sobre a especificidade dos PMO que enfocam o desenvolvimento de produtos. Esse primeiro estudo demonstra que assim como previsto pela literatura em gestão de projetos, o PMO estudado migrou de funções mais operacionais para um perfil mais voltado à gestão de portfólio. Planeja-se realizar estudos futuros no sentido de analisar essa tendência em um universo maior de escritórios de projeto.

REFERÊNCIAS

AUBRY, M.; HOOBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. **International journal of project management**, v. 25, 328-336, 2007.

AUBRY, M.; HOOBS, B.; THUILLIER, D. The project management office as an organisational innovation. **International Journal of Project Management**, 26, p. 547-555, 2008.

AUBRY, M., HOOBS, B., MÜLLER, R., BLOMQUIST, T. Identifying forces driving PMO changes, **Project Management Journal**, 41,30–45, 2010a.

AUBRY, M., HOOBS, B., MÜLLER, R., BLOMQUIST, T. Project management offices in transition, **International Journal of Project Management**, 28, 766–778, 2010b.

BREDILLET, J. E. Mapping the dynamics of the project management field: Project management in action (part 6). **Project Management Journal**, Volume 41, Issue2, pages 2–4, 2010.

CRAWFORD, L. **The strategic project office: a guide to improving organizational performance**. New York, NY: Marcel Dekker, 2002.

HOOBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices: the results of phase 1, **Project Management Journal**, 38,74-86, 2007.

PELLEGRINELLI, J.; GARAGNA, A. Towards a conceptualisation of PMO as agents and subjects of change and renewal. **International Journal of Project Management**, 27(7), 649-656, 2009.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. Rev. Cláudio Damacena. 2



ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.