

1 Introdução

Quando se trata de gestão pública, é possível estabelecer uma relação entre as organizações privadas, com sua necessidade de atendimento dos desejos dos clientes, e as organizações públicas, que por sua vez possuem a necessidade de atender aos anseios da população (Lynn, 2010). Portanto, partindo de uma perspectiva mais geral, o cidadão nada mais é do que o usuário (cliente) dos serviços prestados pelo ente público (Oliveira, 2016). A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 3º, define como objetivo fundamental do Estado: (i) construir uma sociedade livre, justa e solidária; (ii) garantir o desenvolvimento nacional; (iii) erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e (iv) promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (Brasil, 1988).

Ainda que não esteja inserido em um ambiente de mercado (concorrencial), o ente público tem a obrigação – seja legal, moral e/ou ética – de oferecer à população a contrapartida pelos impostos recolhidos da melhor maneira possível, visto que os cidadãos estão cada vez mais conscientes e, por conseguinte, exigentes (Oliveira, 2016). Observa-se, assim, uma possibilidade de transposição de conhecimentos e práticas do setor privado para o público, movimento observado em inúmeras situações, órgãos e esferas de governo. Esta tendência em buscar elementos da gestão privada para a gestão pública deve, todavia, levar em consideração as particularidades de cada ambiente.

O gerenciamento de projetos - GP surge como uma das vertentes ligadas à gestão e que, após disseminação no setor privado, passa a chamar a atenção do setor público. Ainda que presente no universo organizacional desde muito antes, o GP começa a se destacar somente na década de 1960, em grandes projetos militares e aeroespaciais (Kerzner, 2018). Com o tempo, as organizações perceberam os reflexos positivos do GP em seus resultados, tanto financeiros, como também de qualidade e passaram a criar estruturas - já na década de 1990 - dedicadas a esta finalidade, e que posteriormente vieram a ser chamadas de escritórios de gerenciamento de projetos – EGP ou por sua sigla em inglês PMO.

A partir desta visão, o Governo de Santa Catarina decidiu criar, em 2013 o Escritório de Projeto, conforme Decreto Estadual nº 1.537/2013, mas somente em 2017, através do Decreto Estadual nº 1.289/2017 passou a ser conhecido como Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina – EPROJ e a partir da publicação da Lei Complementar 741/2019 integrou definitivamente a estrutura administrativa estadual. Como função institucional, a estrutura passou a ser responsável pelo gerenciamento dos projetos estruturantes, promover metodologias e ferramentas, fomentar a implantação dos núcleos setoriais de projetos, dentre outras atividades previstas em sua regulamentação.

Assim, com base nas suas atribuições legais e também nas percepções levantadas ao longo de anos de trabalho junto aos demais órgãos da administração pública estadual, em 2019 o EPROJ iniciou o processo de implantação dos Núcleos de Gestão de Projetos - NUPROJs, em 15 órgãos considerados finalísticos. Dois anos se passaram desde o começo do processo, e muitas coisas aconteceram, positivas e negativas, mas que de alguma forma contribuíram para o avanço da implantação e passaram a despontar como uma oportunidade para avaliar o que deu certo e o que deu errado, e de que forma isso pode contribuir para futuras implantações de PMOs em órgãos públicos. Desta forma, o presente estudo tem, por objetivo, avaliar o processo de implantação de 15 NUPROJs (PMOs setoriais) em órgãos da administração pública, sob a perspectiva das lições aprendidas.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

Apesar de muito antigo em aplicação, o GP, como é conhecido atualmente, começou a receber atenção especial e maior formatação apenas na segunda metade do século passado, em meados dos anos 60, nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil (Kerzner, 2018). À medida que as organizações começaram a reconhecer o efeito favorável que o GP tem na lucratividade, eficiência e qualidade dos serviços, as organizações passaram a criar estruturas para alcançar o profissionalismo no GP, conhecidas no mundo corporativo como escritório de gerenciamento de projetos (EGP) ou pela sua sigla em inglês PMO (Project Management Office).

Os PMOs começaram a se espalhar em meados da década de 1990 e, desde então, seu número cresceu significativamente (Pellegrinelli & Garagna, 2009; Spelta & Albertin, 2012). Na primeira década do século XXI, o PMO já se tornou comum na hierarquia corporativa (Kerzner, 2018). Na literatura, o PMO pode ser referenciado por diferentes nomes: Escritório de Projetos (Kerzner, 2018), Escritório de Gerenciamento de Projetos (Dai & Wells 2004; Rad & Levin, 2002; Project Management Institute, 2017), Centro de Excelência (Dinsmore, 1999), Project Support Office (Hill, 2004), dentre outras designações. Algumas implantações são observadas até mesmo sem nome específico nenhum, mas desenvolvendo o trabalho equivalente ao do PMO (Barcaui, 2012).

Um PMO, segundo o PMI (2017), é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao GP até o gerenciamento direto de um ou mais projetos. Para Philbin (2018) é uma unidade organizacional projetada para padronizar como os projetos são gerenciados e alcançar eficiências aprimoradas por meio da implantação das melhores práticas obtidas com a entrega de projetos sucessivos.

Hobbs e Aubry (2010) realizaram um extenso estudo acerca das atividades dos PMOs contemplando 502 organizações, sendo 40% delas do setor público. Foram identificadas 27 diferentes funções/papéis atribuídos aos PMOs, sendo agrupadas em: (1) atividades de monitoramento e controle do desempenho dos projetos; (2) desenvolvimento de competências e metodologias de gestão de projetos; (3) gerenciamento multiprojeto; (4) gestão estratégica; e (5) aprendizagem organizacional. Os autores identificaram ainda outras atividades, mas que não foram agrupadas por razões de coerência conceitual: (6) execução de tarefas especializadas para os gerentes de projeto; (7) gerenciamento das interfaces com clientes; e (8) recrutamento, seleção, avaliação e determinação de salários dos gerentes de projeto.

Segundo Rad e Raghavan (2000), um PMO bem implantado é um antídoto em potencial para as altas taxas de fracasso em projetos. Em organizações com PMOs, os projetos tendem a ser mais focados e mais visíveis (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2008), o que facilita a comunicação entre as equipes de projetos e a alta administração (Fernandes, Pinto, Araújo, & Machado, 2020). O PMO também aumenta a maturidade em GP, uma vez que dissemina a cultura, melhora os métodos e processos (Alves, Costa, Quelhas, Silva, & Pimentel, 2013). Destaca-se que ter um PMO não quer dizer que a organização não encontrará problemas, mas reduzirá as dificuldades e fornecerá evidências tangíveis para convencer os executivos e as equipes dos projetos do seu valor.

Muitas empresas estão sendo incentivadas a implementar um PMO sem uma ideia muito clara do que isso pode acarretar (Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010), ou seja, sem objetivos claros para sua implantação (Andersen, Henriksen, & Aarseth, 2007) e sem uma definição clara de suas funções e responsabilidades dentro da organização. Além disso, apesar

do grande volume de trabalhos na área, não existe padrão, nem uma receita de implantação e administração (Barcaui, 2012). Ao mesmo tempo nem deveria existir, dado que as necessidades são igualmente distintas e mutáveis. Trata-se, portanto, de uma entidade extremamente dinâmica em termos de formato, finalidade e abrangência.

2.2 Modelos de Implantação de PMO

A implantação de um PMO é um projeto e, portanto, deve ser tratado como tal, incluindo um plano bem elaborado, uma elaboração progressiva e um gerente responsável por sua execução (Barcaui, 2003). A literatura apresenta diversos modelos para a estruturação de PMOs, variando em geral conforme número de etapas e nível de detalhamento, mas em sua essência apresentam etapas em comum. Hobbs e Aubry (2010), em seu estudo que contemplou 502 PMOs, identificaram que o tempo para implantação de um PMO em média varia de 1 a 2 anos. Aos mesmo tempo, autores como A. Pinto (2017) sugerem que PMOs sejam reavaliados e reestruturados anualmente, visto que os benefícios esperados pelos *stakeholders* mudam com o tempo, bem como processos e tecnologias são atualizados.

Block e Frame (1998), cujo livro é o primeiro que se tem conhecimento sobre PMO (Carneiro, 2012), estabelecem dez etapas para a implantação de PMO. No modelo apresentado se propõe fazer um diagnóstico da organização ou setor, o que pode ser feito por entrevistas, coleta de informações em geral e uso de um modelo de maturidade em projetos. Depois deve-se identificar um patrocinador, determinar que tipos de serviços ou funções o PMO deve realizar, definir quem vai trabalhar no PMO, como será o staff do PMO (competências, quantitativos, etc.) preparar um plano de projetos e um plano de comunicações. Após obter os recursos necessários, o modelo prevê então a criação dos principais produtos que o PMO vai oferecer para exercitar as suas funções, que são a metodologia, os processos de trabalho e o software de gestão. O próximo passo é a realização de alguns projetos pilotos, com o objetivo de testar e refinar os elementos entregues e as suas funções. Após ajustes, refinamentos e aceites proporcionados pelos pilotos, parte-se para a extensão das práticas a toda a área de abrangência do PMO (*roll out*).

R. Pinto (2012) sugere a implantação do PMO em oito etapas. Na primeira etapa, gerenciamento do projeto, é planejado o termo de abertura, plano do projeto e fechamento. Na implantação física é formalizada a criação do departamento, mobilizada a equipe e adquirida ou mobilizada a infraestrutura. No diagnóstico é feito o levantamento dos *stakeholders*, aplicação do modelo de maturidade em GP, análise dos resultados e detalhamento de ações. Na implantação dos serviços é desenvolvida a metodologia de GP, escolha e implantação de sistema de informação em GP, construção de *templates*, construção de painel de acompanhamento, definição de políticas organizacionais de GP e do PMO, homologação e normatização das ferramentas e políticas. No projeto piloto é feita a seleção e escolha de projeto piloto, treinamento da equipe do projeto nas ferramentas, acompanhamento do projeto piloto. Na sequência é feita a análise dos resultados e ajustes na metodologia e softwares. Na etapa de treinamento é realizada a seleção de pessoas para treinamento, diagnóstico de necessidades, construção do material e treinamento nas ferramentas. Por fim, no encerramento, é avaliada a implantação do projeto, são feitas recomendações para o *roll out* e a equipe do projeto desmobilizada.

A. Pinto (2017) propõe a metodologia PMO Value Ring para estruturação e reestruturação de PMOs a partir de 8 passos. O primeiro passo é a definição dos serviços a serem prestados, estes baseados nos benefícios que as partes interessadas esperam do escritório de projetos. O segundo passo consiste no balanceamento dos serviços que visa gerar percepção

de valor a curto, médio e longo prazo. Na sequência são estabelecidos e formalizados os processos do PMO, afim de garantir um alinhamento entre as expectativas dos clientes e o trabalho realizado. Em seguida, são estabelecidos indicadores de desempenho visando o monitoramento do quanto as funções estão gerando valor efetivo. O próximo passo é definir o *headcount* e as competências necessárias da equipe do PMO conforme as funções estabelecidas. Na sequência é identificada a maturidade conforme as funções e planejada a evolução do PMO. O passo seguinte é calcular o retorno financeiro (ROI) que o PMO trará. A etapa final consiste em estabelecer um mapa estratégico para acompanhar o desempenho estratégico do PMO. A Tabela 1 resume as características dos modelos apresentados.

Tabela 1:
Modelos de implantação de PMOs

Modelo	Nº Etapas	Etapas
Block e Frame (1998)	10	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diagnóstico e possibilidades do PMO; 2) Identificar patrocinador; 3) Determinar funções do PMO 4) Definir papéis e responsabilidades; 5) Preparar plano de comunicações; 6) Preparar plano de projeto; 7) Obter recursos financeiros/RH; 8) Criar/ajustar metodologia, processos, software; 9) Fazer projeto piloto e ajustes; 10) Fazer <i>roll out</i> conforme plano.
R. Pinto (2012)	8	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gerenciamento do projeto; 2) Implantação física; 3) Diagnóstico; 4) Implantação dos serviços; 5) Projeto piloto; 6) Análise de resultados e ajustes de metodologia e software; 7) Treinamento; e 8) Encerramento.
PMO Value Ring (2017)	8	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definir as funções do PMO; 2) Equilibrar o mix de funções do PMO; 3) Definir os processos do PMO; 4) Definir os KPIs do PMO; 5) Definir o <i>headcount</i> e competências do PMO; 6) Identificar a maturidade do PMO e planejar sua evolução; 7) Calcular o ROI do PMO; e 8) Acompanhar o desempenho estratégico do PMO.

Fonte: Autores (2021).

2.3 Lições Aprendidas na Implantação de PMOs

Lições aprendidas consistem no conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro. Lições aprendidas são usadas para melhorar o desempenho do projeto e evitar a repetição de erros. O registro das lições aprendidas pode incluir a categoria e a descrição da situação, impacto, recomendações e ações propostas associadas com a situação, dificuldades, problemas, riscos e oportunidades percebidas (PMI, 2017).

As lições aprendidas são um conjunto de boas práticas adotadas por organizações que não desejam prorrogar os erros de um projeto para outro e também das que desejam continuar com os acertos. Quaisquer lições aprendidas que melhorem o desempenho de projetos atuais ou futuros devem ser registradas à medida que são detectadas. Um equívoco comum é pensar que a gestão do conhecimento envolva apenas obter lições aprendidas no final do projeto para usá-las em projetos futuros. Apenas o conhecimento explícito codificado pode ser compartilhado dessa forma (PMI, 2017), enquanto que o conhecimento tácito (que está na cabeça das pessoas), mais valioso, é mais difícil compartilhar (Polanyi, 1983).

No âmbito das lições aprendidas da implantação de PMOs, Crawford (2002) emprega o termo fator de sucesso, o qual é muito citado por outros autores, porém sem que seja definido. Por outro lado, Andersen, Henriksen e Aarseth (2007) abordam esses fatores definindo-os como melhores práticas na implantação e operação de PMOs. Os mesmos autores definem como melhores práticas fatores comuns, positivos ou negativos, que predizem a taxa do sucesso do PMO. São fatores que devem ser enfatizados se positivos, ou evitados se negativos.

3 Procedimentos Metodológicos

O método utilizado como norteador da pesquisa foi o estudo de caso. Yin (2001) ensina que o estudo de caso consiste numa investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso assume-se como uma das metodologias de investigação mais utilizadas ao seguir uma abordagem qualitativa (Yin, 2014). Usando estudos de caso, os pesquisadores podem se concentrar em um fenômeno específico e descobrir conhecimentos cruciais (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). O caso estudado nesta pesquisa é o da implantação de PMOs em agências do Estado de Santa Catarina, Brasil, especificamente analisando as lições aprendidas. O estudo abrange o período de 2019 a 2020, cronologia da implantação dos PMOs.

Para a coleta de dados foram utilizados o método de grupo focal, o instrumento de pesquisa tipo *survey* e também foram coletados dados secundários. Quanto ao grupo focal, foi realizado para a coleta de dados exploratórios. Como assinala Kreuger (1988 *apud* Gibbs, 1997) “Os grupos focais podem ser usados nos estágios preliminares ou exploratórios de um estudo”. Neste primeiro momento, objetivou-se compreender quais foram as etapas para implantação dos PMOs. Assim, considerando que a troca de experiência e memória entre o grupo era relevante para a coleta de dados, a escolha pelo método do grupo focal se mostrou mais adequada, já que ela deve ser utilizada, dentre outros motivos, quando a “visão coletiva é mais importante que a visão agregada” (Dilshad & Latif, 2013, p. 192). Uma reunião de grupo focal mostrou-se suficiente. Ela foi realizada de forma online (devido à pandemia mundial do covid19) e participaram 5 integrantes do EPROJ/SC com a moderação de um dos autores da pesquisa. Como elemento auxiliar aos dados coletados na entrevista de grupo focal, foram coletados alguns dados secundários que serviram para melhor compreensão das etapas de implantação dos PMOs, a citar: documentos legais do governo tais como leis, decretos e acordos de cooperação, bem como editais e histórico de e-mails dos profissionais dos PMOs.

A pesquisa tipo *survey* foi realizada por intermédio da ferramenta baseada na *web* Google Forms[®]. O formulário eletrônico foi vinculado a uma planilha para a coleta automatizada das respostas dos respondentes. O questionário foi aplicado no período de 01/04/2021 a 08/04/2021 à todos os membros do EPROJ/SC, totalizando 19 profissionais, sendo enviado um *link* de acesso ao questionário eletrônico. Dos 19 questionários enviados, foram obtidos 16 retornos, sendo 8 válidos e 8 desconsiderados, visto que os respondentes não

participaram do processo de implantação dos 15 PMOs. O instrumento de pesquisa foi estruturado a partir da revisão de literatura, do processo realizado para a implantação dos PMOs e da experiência dos autores com instrumentos anteriores para o estudo na área. Trinta e três (33) questões em duas (2) seções foram incluídas no instrumento. A primeira seção concentrou-se nos perfis dos respondentes para auxiliar na identificação dos perfis dos profissionais envolvidos na implantação dos PMOs, de modo a permitir um possível viés. Já a seção dois tratou de questões relacionadas as lições aprendidas em cada uma das etapas do processo de implantação dos PMOs, a fim de identificar o que deu certo e poderia ser replicado e o que deu errado e deve ser evitado em futuras implantações de PMOs.

4 Estudo de Caso

4.1 O EPROJ e Suas Práticas de Gestão

Criado em 2013, inicialmente como um escritório dedicado a um programa de investimento, o Escritório de Gestão de Projetos - EPROJ foi instituído pela Lei Complementar nº 741/2019 e regulamentado pelo Decreto Estadual nº 632/2020. O EPROJ está localizado em Florianópolis, no Estado de Santa Catarina, no sul do Brasil e é o principal responsável pelo gerenciamento dos projetos estruturantes do Estado, dos projetos vinculados a programas de financiamento, como também, dos projetos que possuem relação direta com indicadores governamentais. Atualmente, o Estado possui um portfólio total de 2.083 projetos, sendo 1.215 como banco de projetos, 538 como Programa Pacto e 336 como Projetos Setoriais. O EPROJ promove diversas capacitações introduzindo conceitos, metodologias e ferramentas de gestão de projetos para desenvolver as equipes setoriais. Estimula o desenvolvimento de uma rede de projetos onde os atores públicos e privados possam trocar experiências e promover melhorias na execução dos projetos. Entre as ferramentas de gestão disponíveis, encontram-se o Sistema de Gestão de Planejamento e Projetos – GPP e o Projeta SC.

O GPP que é o sistema responsável pelo cadastramento, acompanhamento e controle de todos os projetos do Estado. Permite aos gestores de projetos efetuar todo o gerenciamento das atividades através de informações automatizadas, tornando as tomadas de decisão mais céleres e precisas. Considerando a diversidade de informações já disponíveis em outros sistemas de informação do Estado, o GPP permite ao gestor integrar estes dados com outros sistemas. Assim, o gerente de projetos associa os respectivos contratos de obras, serviços, supervisões de obras, aquisição de equipamentos ou até mesmo convênios ao projeto, viabilizando o acompanhamento online pelos gestores. Outra ferramenta relevante para a gestão dos projetos foi o desenvolvimento do Portal de Monitoramento de Projetos – Projeta SC, onde as informações consolidadas no GPP ficam disponíveis tanto para os gestores quanto para os cidadãos, conforme níveis de permissão do sistema. O Projeta SC permite aos gestores e as equipes técnicas, uma visão gerencial do projeto de forma a monitorar os cronogramas dos projetos, os planos de ação e a consequente evolução dos projetos.

Também foram desenvolvidos diversos *dashboards*, onde os gestores podem analisar e acompanhar de forma consistente não só os projetos, mas seus programas e portfólios por secretaria ou entidade governamental. É possível acompanhar a gestão dos contratos vinculados, como prazos, medições e aditivos, também, acompanhar a execução financeira de modo a manter os projetos com valores provisionados para garantir sua finalização. Outra iniciativa do EPROJ, objeto deste estudo, é a implantação de NUPROJs, extensões do EPROJ nas entidades e órgãos do governo, uma vez que atuam a partir de uma perspectiva de rede, em que, além dos projetos acompanhados pelo EPROJ, também gerenciam os projetos

considerados setoriais. O monitoramento das atividades se dá por meio de reuniões de status dos projetos entre EPROJ e os NUPROJs para acompanhar e controlar a evolução do escopo, custos, prazos, e riscos até a finalização dos projetos. Os NUPROJs auxiliam na elaboração do cronograma dos projetos, na gestão dos contratos, na mitigação de riscos e na gestão financeira, buscando garantir recursos para conclusão integral do projeto.

4.2 Como se cria 15 PMOs em Órgãos de Governo: Uma Descrição do Processo

A ideia de implantar 15 PMOs em órgão do estado foi uma iniciativa do próprio EPROJ que vislumbrou alocar servidores públicos responsáveis pelo gerenciamento dos projetos em seus órgãos com o apoio metodológico-conceitual e ferramental dados pelo EPROJ. Segundo um dos entrevistados do grupo focal, “a lógica que a gente estabeleceu lá atrás [...] era que o EPROJ tivesse pessoas que de alguma forma estivessem ligadas a ele mas atuando nos órgãos”. Essas ideias já ocorriam antes de 2017, contribuindo para que no Decreto Estadual nº 1.289 de 2017 o termo Núcleos de Gestão de Projetos – NUPROJs já existisse. Neste Decreto, NUPROJs era definido como “Estruturas organizacionais que atuam no gerenciamento de seus projetos com o suporte do EPROJ e que compõem a Rede de Projetos SC” (Santa Catarina, 2017). Embora existisse no decreto desde 2017, as iniciativas voltadas para concretizar a ideia de implantação dos NUPROJs só ocorreram efetivamente a partir de 2019. Neste ano, houve uma reforma administrativa no Estado que colocou o EPROJ hierarquicamente em nível superior ao anterior, aproximando-se da estrutura do governador.

A Lei Complementar nº 741 de 2019 parece ter sido um grande incentivador para que o EPROJ iniciasse de fato a implantação dos NUPROJs. Esta lei deixa claro que uma das competências do EPROJ é “oferecer suporte à implantação de Núcleos de Gestão de Projetos nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Estadual”. Em 2020, é criado um Decreto que regulamenta as atividades do EPROJ, neste Decreto o NUPROJ é definido como “equipe que compõe a Rede de Projetos SC e atua no gerenciamento dos projetos a cargo de seu órgão ou de sua entidade, com suporte do EPROJ”. A toda essa evolução da ideia de criar os PMOs e a legislação que se estabeleceu definimos como etapa 1 do processo de implantação dos PMOs, na qual chamamos *Estabelecer as funções do PMOs*.

Uma vez que o EPROJ é uma entidade que não possui poder discricionário sobre outras entidades do governo, ele não teria poder para ordenar que os órgãos criassem seus PMOs. Desse modo, dois foram os fatores que identificamos tornarem possível a adesão dos órgãos na implantação de seus PMOs. Uma das razões pode ser atribuída ao fato de o líder máximo do poder executivo estadual, o governador (mandato 2018-2022) ter um compromisso explícito com o avanço da gestão, conforme relatou um dos entrevistados do grupo focal: “O governador indicar secretários e ter compromisso com a gestão foi fundamental”. O modelo de gestão preconizado por tal governo tem como base o foco em Resultados, Processos e Projetos. Este aporte parece ter favorecido a implementação da ideia que já vinha sendo desenhada desde anos anteriores a 2017 pelo EPROJ. O segundo fator relevante foi a estratégia de suporte oferecido pelo EPROJ aos órgãos. Em parceria com outro órgão do governo, a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC, o EPROJ conseguiu viabilizar a contratação de mão de obra especializada na área de GP para atuarem em cada órgão que criasse seu NUPROJ.

Conforme relata um dos entrevistados do grupo focal “era uma das visões básicas que a gente tinha: cobrar mas dar as condições para fazer. E uma das reclamações que sempre houve na administração pública era a falta de mão de obra e principalmente qualificada. Então a gente entendeu que, naquele momento, dar bolsas seria a oportunidade de fazer a implementação dos

Núcleos.”. Ou seja, a oferta desses Especialistas em Gestão de Projetos (a partir daqui chamado apenas de Especialistas) parece ter sido uma estratégia chave, no sentido de convencer os órgãos a implantarem seus NUPROJs. Com o acerto junto à FAPESC, o EPROJ entrou em contato com os órgãos ofertando os Especialistas com a condição de implantar o PMO no seu órgão. Dos 48 órgãos do Estado, 15 deles foram priorizados nesta primeira onda de estruturação dos NUPROJs. Foi realizado um processo seletivo organizado pela FAPESC e EPROJ que aceitou inscrições de Especialistas em gestão de projetos durante 30 dias. Após o término do período de inscrição, foi realizada seleção conforme critérios de mérito. Dentre os critérios, recebeu pontuação maior aquele candidato que comprovou possuir experiência profissional na gestão de projetos e no serviço público. Dos 132 candidatos admitidos no processo seletivo, 20 foram selecionados para atuarem nos 15 PMOs. Em paralelo ao processo seletivo, os órgãos participantes escolheram os servidores públicos que iriam atuar no NUPROJ. A esta segunda etapa, chamamos: *Obter recursos financeiros/RH*.

A condição exigida pelo EPROJ era apenas que ele fosse formalizado, sem muitas exigências quanto ao formato. Os trechos a seguir são a transcrição da fala de um dos entrevistados do grupo focal que explica as expectativas do EPROJ quanto ao formato dos NUPROJs.

Em algum momento a gente decidiu o que seria a formação dos Núcleos, o que precisaria ter? Precisaria ter pessoas envolvidas nos projetos. Mas a gente não especificava quantas pessoas, que setores elas deveriam estar ou não. Deveria ter um gestor de portfólio, que seria um cara que seria responsável pela visão geral e teria também os especialistas. Então este tripé, em algum momento foi a base que formou o Núcleo. E aí, muito da ideia de que o Especialista seria a pessoa que ia ajudar no sistema, cadastrar projetos e tudo o mais mas precisava dos outros. [...] O formato era aberto, a gente deu a liberdade para os órgãos criarem seus Núcleos conforme a estruturação que eles quisessem, não tinha um setor fixo ou uma quantidade fixa de pessoas, só tinha que ter como obrigatoriedade o Gerente de Portfólio.

O tripé ao qual o entrevistado se refere é o que daria sustentação ao formato mínimo do NUPROJ. Referem-se às seguintes funções:

- Gestor de Portfólio: Responsável pelo NUPROJ.
- Especialista em Gestão de Projetos: Contratado pelo EPROJ através da FAPESC.
- Gestor de Projetos: Pessoas responsáveis por algum projeto em seu órgão.

Os órgãos então se responsabilizaram em registrar a implantação do NUPROJ em Portaria constando os nomes do Gestor de Portfólio e Gestores de projetos. Tal portaria foi publicada em Diário Oficial do Estado ganhando força legal. Estas foram a terceira e quarta etapas do processo de implantação, nomeados: *Estruturação e Definir papéis e responsabilidades*.

Após a formalização dos NUPROJs e seleção dos Especialistas, houve uma etapa de *Treinamento*. Os servidores receberam treinamento previamente a entrada dos especialistas por intermédio de módulos de capacitação, onde foram realizadas oficinas para apresentação e utilização da metodologia e ferramentas. Os Especialistas contratados participaram de um Programa de Ambientação durante 15 dias promovido pelo EPROJ. Neste período, durante todos os dias, os Especialistas receberam treinamento em formato de palestras e workshops sobre a metodologia e as ferramentas de gestão de projetos utilizados no Estado de Santa

Catarina. Membros do EPROJ foram os instrutores principais. Alguns convidados, servidores públicos do estado, também realizaram palestras para os Especialistas referentes a questões relacionadas à administração pública. Estes 15 dias de intenso contato com os Especialistas possibilitou à equipe do EPROJ identificar os perfis e realizar a alocação mais assertiva, tanto do ponto de vista motivacional e comportamental, quanto do ponto de vista técnico.

A etapa final, chamada **Fazer roll out conforme plano**, consistiu na revelação aos órgãos de qual Especialistas irão atuar em seus NUPROJs. Para tal, foram feitas duas reuniões de alinhamento de expectativas. Isso porque, conforme relatou um dos entrevistados do grupo focal referindo-se aos NUPROJs recém implantados: “a gente encontrou cenários diferentes, tinha uns que não tinham nada, nem queriam, não estavam nem aí, só queriam a mão de obra. Tinha uns que já tinham estruturado e abraçaram bem a ideia. A Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca de Santa Catarina - SAR por exemplo já tinha algo muito parecido com NUPROJ, mas com outro nome, daí só mudou o nome, já tinha a estrutura.” Assim, realizar reuniões de alinhamento parece ter sido um dos caminhos encontrados pelo EPROJ para alinhar as expectativas e também prepará-los para a recepção dos Especialistas. A Figura 1 sintetiza as etapas da implantação dos 15 PMOs no Estado de Santa Catarina.

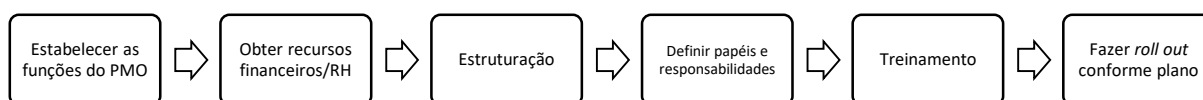


Figura 1. Etapas de implantação dos 15 PMOs

Fonte: Autores (2021)

4.3 Lições aprendidas da Implantação de 15 PMOs no Estado de Santa Catarina – Brasil

O perfil dos respondentes com respostas válidas para a pesquisa consistiu em 1 coordenador (12%), 4 gerentes de projetos (50%) e 3 profissionais de apoio (38%). Quanto ao tempo de instituição dos respondentes, 12% tem até 1 ano, 25% tem de 1 a 2 anos, 25% tem de 4 a 6 anos e 38% tem de 6 a 8 anos. Apenas 25% dos respondentes possui pós-graduação (especialização, mestrado e/ou doutorado) em GP. Nenhum dos respondentes possui certificações reconhecidas na área de GP, como PMP®, Prince2®, MPM®, IPMA®, PSM®, CSM®, CAPM®. Apenas 37% dos respondentes tiveram contato com alguma metodologia para implantação de PMO anteriormente a implantação dos 15 PMOs. Novamente, apenas 37% tiveram experiência anterior com a implantação de PMO. Por questões sigilosas, os respondentes foram tratados neste estudo como “R” seguido de algarismo arábico.

Na etapa de Estabelecer as funções do PMO foram apontadas 2 questões principais que apresentaram falhas. A primeira foi relacionada ao tempo de regulamentação legal conforme comentários do R1 e R2. A dificuldade, segundo os respondentes, foi relacionada a morosidade do processo legal, bem como a influência política no trâmite. Para ser evitada ou minimizada esta questão foi sugerido “deixar tudo pronto, apenas esperando uma janela de oportunidade” e “alinhamento com a alta gestão”. A segunda questão foi relacionada a definição das funções, onde segundo R5 “foram estabelecidas linearmente, sem levar em consideração as especificidades de cada órgão”. A sugestão do respondente foi “Permitir que o PMO defina em conjunto com o EPROJ atribuições específicas para sua realidade, sem prejuízo das funções gerais já definidas em Decreto”.

Quanto aos pontos que deram certo nesta etapa, foram apontadas 3 questões. A primeira foi relacionada as pessoas, processos e tecnologia como observado no comentário de R1 “ofertar mão de obra especializada como condição para implantação dos NUPROJs” e a adoção

de processos mais voltados a prática dos órgãos e fornecimento de uma solução informatizada integrada com outras ferramentas, conforme apontado pelo R2. A segunda foi relacionada a liberdade dada a cada Órgão para escolher o modelo de atuação do PMO, conforme R3. O próprio respondente sugere para sua replicação apontar rotinas mínimas necessárias e também apresentar 2 ou 3 propostas de atuação do PMO para escolha. R4 sugere “revisar as funções que já estão estabelecidas e avaliar possíveis alterações”. Um último ponto positivo está relacionado a legalidade, conforme apontamentos de R5 e R7, que explicam que o fato de estar no Decreto, traz mais respaldo na hora da implantação e fortalece sua importância dentro da estrutura estadual. Como sugestão para sua replicação, R7 lembra que “a lei está vigente e poderá ser aplicada para os demais NUPROJs”.

Na etapa Obter recursos financeiros/RH, duas questões principais tiveram falhas: a contratação de profissionais especializados e a mobilização interna de profissionais. Na primeira questão, foi relatado pelo R2 a dependência da descentralização de recursos dos órgãos. Já o R1 afirmou houve morosidade entre a análise e definição da forma de contratação até a seleção dos Especialistas. Para o R6, alguns Especialistas não se encaixaram no perfil. O R3 pontuou que “Por estarem pagando pela bolsa, alguns órgãos entenderam que teriam autonomia nas atividades dos especialistas podendo direcioná-los para outras atividades.” Quanto a mobilização interna dos servidores, R3 e R7 destacam que a indicação dos membros do PMO, em alguns casos, não foi realizada adequadamente. O fato é evidente ao verificar que R1, R2, R4, R5, R6 e R7 apontam que muitos nomeados para o PMO não tinham perfil adequado, tampouco experiência teórica e/ou prática com GP. Sobre os Especialistas, R2 propõe que o recurso para contratação dos Especialistas deveria ser concentrado no EPROJ, para garantir a autonomia na gestão destas pessoas. Sobre os Servidores, R1 e R7 propõem a orientação dos tomadores de decisão antes da indicação dos Servidores.

Quanto aos pontos que deram certo nesta etapa, na contratação de profissionais especializados, R7 destaca “a seleção dos Especialistas via edital da FAPESC”. Os respondentes R1, R3, R4, R5 e R7 foram unânimes ao apontar que os critérios de avaliação dos candidatos proporcionaram a seleção de profissionais altamente qualificados e comprometidos, inclusive trazendo bons resultados quanto a sua integração aos PMOs, conforme destaca R5. Quanto a mobilização interna de profissionais, R7 destaca “a alocação assertiva de servidores com perfil desejado para atuar no Núcleo em alguns Órgãos”. Para que estes pontos sejam replicados em situações futuras, R1, R3, R4 e R5 sugerem aperfeiçoar os critérios de avaliação. Quanto a mobilização interna, R7 sugere que antes da composição do NUPROJ houvesse uma melhor avaliação e seleção do perfil dos integrantes.

Na etapa de Estruturação, 2 questões principais tiveram falhas: o instrumento legal (portaria) e o posicionamento do PMO na estrutura organizacional. Quanto ao instrumento legal, R7 afirma que é “um instrumento jurídico frágil que pode ser revogado a qualquer tempo, ou não gerar os efeitos desejáveis”. Quanto ao posicionamento do PMO, R3 e R4 apontaram que devido a liberdade dada pelo EPROJ, as instituições acabaram inserindo o PMO em qualquer setor, alguns em setores não adequados. Para R4 “Não houve erros”. A fim de evitar estas questões, R7 esclarece que “É desejável que haja uma revisão administrativa na Lei 741/2019 para incluir os núcleos na estrutura formal nos Órgãos”. R3 e R7 sugerem que mesmo indicando a preferência por setores de Planejamento/Projetos, o NUPROJ esteja ligado diretamente ao Gabinete do Secretário ou Presidência.

Quanto aos pontos que deram certo nesta etapa, houve um consenso entre R2, R3, R5 e R7 que ao vincular a disponibilização do especialista em gestão de projetos à publicação do instrumento legal (Portaria) para formalização do PMO e de um termo de cooperação teve um efeito positivo, visto que todos os órgãos fizeram suas portarias, conforme afirmam R1 e R4.

Um outro ponto importante foi destacado por R4 que há “gestores do EPROJ destinados para acompanhar os projetos dos PMOs”. Para replicação do que deu certo, R1, R2, R4 e R7 sugerem manter a formalização dos PMOs com algumas melhorias. R3 propõe “a implantação do núcleo 30 dias antes de ser indicado o especialista, assim as rotinas estariam definidas”.

Na etapa de Definir papéis e responsabilidades, uma questão principal que apresentou falha foi a definição das funções dos servidores selecionados dos Órgãos para compor o PMO. R3 aponta que os membros do NUPROJ não tinham claro qual era o seu papel no processo e que há muitos cargos, mas sem atribuições de cada cargo bem definidas. Além disso, R2 e R4 destacam que muitos profissionais não possuem dedicação exclusiva. Como sugestão, R6 propõe que os servidores devem ser preparados e orientados. Quanto a carga horária, R4, R6 e R7 recomendam a dedicação exclusiva. R5 e R7 propõem a criação do cargo de gerente de projetos, bem como a criação de uma carreira. Quanto aos pontos que deram certo nesta etapa R3 e R4 concordam que a designação através de portaria demonstrou ser um instrumento adequado para definir responsabilidades e obter o comprometimento. Como forma de replicar, R7 propõe manter a nomeação via portaria. R4 sugere “reforçar a atividade e os objetivos nos NUPROJs para seus pares nas secretarias e buscar o apoio da alta gestão”.

Na etapa de Treinamento, 2 questões principais tiveram falhas: treinamento dos servidores dos Órgãos e dos Especialistas. Quanto ao treinamento dos servidores, R2 destaca “Falta de controle no treinamento, ausência de um roteiro de treinamento bem estruturado, falta de envolvimento de outras estruturas de capacitação do Estado”. R3 aponta que nem todos os servidores participaram de todos os módulos. R7 informa que “foi realizado o treinamento de diversos Órgãos não contemplados na primeira etapa de estruturação dos NUPROJs, aumentando o esforço para esta tarefa e dispersando o conhecimento”. Quanto ao treinamento e ambientação dos especialistas, R1 e R5 destacam o impacto causado pela pandemia do Covid-19, impedindo a realização de práticas presenciais. R7 acrescenta que “o volume de conteúdo ofertado foi maior que a capacidade de absorção e aplicação de forma online dispersou em algumas situações”. Como sugestão, R2 propõe: controle das pessoas treinadas; Estruturar uma trilha de capacitação conforme perfis dos profissionais atuando com projetos; Parceria com órgãos com maior *know-how* em capacitação. R4 sugere focar os treinamentos nas equipes dos NUPROJs a fim de serem multiplicadores da metodologia. Para os Especialistas, R7 sugere fragmentar a capacitação para que absorvam mais o conteúdo.

Quanto aos pontos que deram certo nesta etapa, R5 destaca como diferencial, o uso do PM Canvas[®]. Para os profissionais dos Órgãos, R7 afirma que “a divisão da capacitação em módulos demonstrou ser adequada e as capacitações realizadas *in company* também”. R4 informa que já é possível identificar servidores utilizando conhecimentos adquiridos nestes treinamentos. Para os Especialistas, R1 aponta que a mudança de presencial para online ocorreu tranquilamente, pois o risco já estava mapeado. R2 complementa informando que apesar de não ter ocorrido no melhor formato possível, o treinamento foi suficiente para os primeiros meses de atuação dos núcleos. Como forma de replicação, quanto aos profissionais dos Órgãos, R7 propõe “Replicar a capacitação em módulos e ser assertivos com o público a ser capacitado”. R2 acrescenta ao sugerir “Implementar a trilha de capacitação de acordo com os perfis”. R3 propõe ainda a “Criação de um material de consulta com os principais tópicos do treinamento e uma apresentação do NUPROJ de cada órgão”. R1 aconselha “prever treinamento online”. R5 propõe aperfeiçoar e estimular o uso do Canvas.

Na etapa de Fazer *roll out* conforme plano, 2 questões principais tiveram falhas: alinhamento com os PMOs e obtenção de apoio da alta gestão. Quanto ao alinhamento com os PMOs, a pandemia acabou prejudicando, pois estavam previstos encontros presenciais e acompanhamento *in loco* da equipe do PMO, conforme apontamentos de R2, R5 e R7,

respectivamente. R1 destaca que deveriam ter sido feitas mais reuniões de acompanhamento, pois existe troca de membros do NUPROJ, onde os novos entram sem saber o que está acontecendo. Sobre o patrocínio, R3 relata a “falta da participação dos secretários no processo de início da operação para alinhar as expectativas e reforçar o compromisso”. Como sugestões para evitar estas questões, R1, R2, R3 e R7 concordam quanto a necessidade de mais reuniões de alinhamento na transição para o início de operação dos PMOs e a busca junto aos patrocinadores do apoio necessário para o comprometimento da equipe dos PMOs.

Quanto aos pontos que deram certo nesta etapa, R2 destaca “a realização de sensibilizações com diversos núcleos ao mesmo tempo e de forma virtual”. R3 ratifica informando que essas reuniões reforçaram o compromisso de todos. Como resultado, segundo R7, “a atenção dispensada pelos gestores do EPROJ nesta etapa junto aos NUPROJs foi fantástica e muito elogiada pelos especialistas e membros dos núcleos”. Como forma de replicar estas questões, além de manter as reuniões de alinhamento conforme apontado por R1, R3 propõe “manter os encontros entre os NUPROJs aproveitando a experiência dos já existentes”. R2 sugere “uso de um modelo híbrido, com reuniões físicas e virtuais”. R5 recomenda “aperfeiçoar as ferramentas de videoconferência”. Por fim, R7 encerra propondo “fortalecer a equipe de gestores do EPROJ para manutenção do alto padrão de atendimento”.

Não houve retorno quando questionados sobre a necessidade de remover alguma etapa do processo de implantação de PMO. Quanto para acrescentar, como os Especialistas recebem bolsas de pesquisa, R4 sugere a inclusão de uma etapa de acompanhamento da evolução dos projetos de pesquisa, pois auxiliam o EPROJ a corrigir problemas e a definir metas.

As lições aprendidas apresentadas pelos respondentes se complementam em muitos aspectos, inclusive, em alguns casos, são antagônicas, isto é, contradizem-se. Estas características podem ser atribuídas as diferentes formações, experiências e visões de mundo dos profissionais que atuam no EPROJ. O conhecimento aqui apresentado na forma de lições aprendidas mostra o quão intensa foi a aprendizagem dos profissionais que atuam no EPROJ, seja com os acertos, seja com as falhas. A experiência obtida prepara estes atores e contribui ainda mais para o aumento da probabilidade de sucesso nas próximas implantações de PMO.

Analisando o perfil dos respondentes, observa-se que 37% tiveram experiências anteriores com a implantação de PMOs, tanto de cunho teórico quanto prático, porém a utilização destes conhecimentos não ficou evidenciada, uma vez que grande parte das dificuldades apontadas pelos respondentes seriam minimizadas ou mesmo eliminadas com a adoção de uma metodologia para implantação de PMOs. Vale destacar que as metodologias fornecem diretrizes e um passo-a-passo para implantação, porém a definição do formato e conteúdo é flexível e adaptável a cada realidade e necessidade.

5 Considerações Finais

O estudo de caso aqui proposto visou ao levantamento e análise das principais lições aprendidas nos primeiros anos de implantação dos Núcleo de Projetos Setoriais em 15 órgãos da administração pública de Santa Catarina, ação coordenada pelo EPROJ. Para que o objetivo fosse atingido, inicialmente buscou-se estabelecer as categorias de análise, que foram ordenadas de modo a representar um fluxo de implantação. Além de amparo na teoria que trata dos processos de implantações de PMOs, devidamente visitados ao longo da fundamentação teórica, a definição das etapas também levou em consideração o fluxo prático de implantação observado. Deste modo, os principais achados, por etapa estabelecida, foram:

(i) estabelecer as funções do PMO: nesta primeira etapa, um dos elementos mais frequentes diz respeito à morosidade da regulamentação de um escritório de projeto setorial.

Outro fator destacado está relacionado à ausência de estrutura recomendada. Se por um lado delimitar uma estrutura indicada poderia representar na criação de um padrão, por outro poderia descaracterizar a realidade de cada órgão. De qualquer forma, importante se faz considerar as particularidades dos órgãos abrangidos.

(ii) obter recursos financeiros/RH: destaca-se a possibilidade de que o órgão que promove a criação do PMO (neste caso o EPROJ) tenha autonomia orçamentário para custeio dos profissionais selecionados, de modo a evitar interferência por parte dos órgãos finalísticos ou desvios de função. Outro ponto de destaque diz respeito aos critérios de seleção, que devem ser objetivos e traduzir o perfil desejado. Quanto aos servidores, foi indicado que a falta de cuidado com o perfil das pessoas indicadas para compor o núcleo foi um entrave, situação que poderia ser mitigada envolvendo os órgãos no planejamento desta fase.

(iii) estruturação: nesta etapa os principais pontos observados foram a necessidade da alocação adequada do NUPROJ dentro da estrutura do órgão. Quanto mais próximo da alta gestão, mais autonomia o PMO apresentou para desempenhar suas atividades. Outra questão importante diz respeito à formalização dos NUPROJs. O instrumento ideal pode variar de acordo com o órgão, mas parece ser fundamental buscar equilibrar o respaldo proveniente da formalização e a flexibilidade proveniente de meios menos formais, de modo a não resultar no engessamento excessivo da estrutura.

(iv) definir papéis e responsabilidades: Foi apontada a falta de clareza nas atribuições dos cargos do NUPROJ. Cabe aqui uma orientação quanto ao papel dos membros conforme decreto existente que estabelece as funções, bem como uma atualização do documento.

(v) treinamento: de certa forma, eventuais falhas em etapas anteriores acabaram refletindo no momento da capacitação. Muitas pessoas foram treinadas e pouco depois foram substituídas, levando o conhecimento consigo. Assim, a falta de perenidade das equipes indicadas ensejou na retomada dos treinamentos de tempos em tempos. Além disso, restou constatado que, além do treinamento em si, é importante a manutenção do incentivo ao uso das metodologias e ferramentas compartilhadas.

(vi) fazer *roll out* conforme plano: na última etapa, a maioria das observações está relacionada à motivação das equipes e ao patrocínio por parte da alta gestão. Reuniões frequentes com os atores poderiam promover maior alinhamento entre as expectativas da alta gestão e o esforço dos níveis tático e operacional. Outro ponto a ser considerado é o uso de tecnologias de modo a facilitar o contato entre as partes envolvidas.

Temos, portanto, um grande número de lições trazidas pelos atores envolvidos no processo. É recomendado, visando à continuidade do aprendizado obtido, constituir um banco de lições aprendidas, que possa ser consultado posteriormente, quando da implantação de outros PMOs setoriais. Outra recomendação está relacionada à ampliação do estudo, de modo a considerar as lições aprendidas sob a perspectiva dos órgãos que tiveram seus NUPROJs implantados e os efeitos dessa implantação em suas práticas de gestão. Ainda que a implantação dos NUPROJs tenha também atendido a uma determinação legal, as lições aprendidas permitem compreender que essa iniciativa de gestão sob a perspectiva do GP vai além. Os benefícios para a tomada de decisão do gestor público e os resultados que podem ser gerados para a sociedade são indiscutíveis.

6 Referências Bibliográficas

Alves, R. O., Costa, H. G., Quelhas, O. L. G., Silva, L. E. D., & Pimentel, L. B. (2013). Best practices in project management office implementation: Development of success reference. *Production*, 23(3), 582-594.

Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97-104.

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 26(1), 38-43.

Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-778.

Barcauí, A. (2003). *Perfil de escritórios de gerenciamento de projetos em organizações atuantes no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.

Barcauí, A. (2012). *PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport.

Block, T. R., & Frame, D. J. (1998). *The project office: Best management practices*. California: Crisp Management Library.

Brasil. Constituição 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 583p. [consultado 8 abril 2021]. Disponível em: <https://www.saaesmv.ba.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/CF-pelo-STF-ate-EC-106-de-2020.pdf>

Carneiro, M. (2012). PMO no setor público. Em: Barcauí, A. (Eds.). *PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática* (pp. 260-296). Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

Crawford, J. K. (2002). *The strategic project office: A guide to improving organizational performance*. Boca Raton: CRC Press.

Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.

Dinsmore, P. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. New York: Amacom.

Dilshad, R. M., & Latif, M. I. (2013). Focus group interview as a tool for qualitative research: An analysis. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 33(1), p. 191-198.

Fernandes, G., Pinto, E. B., Araújo, M., & Machado, R. J. (2020). The roles of a programme and project management office to support collaborative university–industry R&D. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 583-608.

Gibbs, A. (1997). *Focus groups*. Social research update, 19(8), 1-8.

Hill, G. (2004). *The complete project management office handbook*. Florida: Auerbach.

Hobbs, B., Aubry, M. (2010). *The project management office pmo: A quest for understanding*. Newtown Square: Project Management Institute.

Kerzner, H. (2018). *Project management best practices: Achieving global excellence*. New York: John Wiley & Sons.

Lynn Jr, L. E. Gestão Pública. In: Peters, G. B.; Pierre, Jon. *Administração pública: coletânea*. São Paulo: UNESP, 2010.

Oliveira, A. S. *O processo de formação e institucionalização da estratégia no contexto governamental do Estado de Santa Catarina*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

Patah, L. A., & Carvalho, M. M. D. (2003). *O processo de implementação de um project management office*. Em: Anais do Seminário Gestão de Projetos, 2003. São Paulo: SUCESU-SP.

Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, 27(7), 649-656.

Philbin, S. P. (2018). PMO implementation for project management in a collaborative research context. In *Proceedings of the 39th American Society for Engineering Management (ASEM) International Annual Conference*. 17-20 October 2018, Coeur d'Alene, Idaho, USA.

Pinto, R. (2012). Plano de projeto para implantação de um PMO. Em: Barcaui, A. (Eds.). *PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática* (pp. 260-296). Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

Pinto, A. (2013). Is your PMO what it should be? A model to define which functions a PMO should perform, taking into consideration the expected benefits of its clients. In *Proceedings of PMI Global Conference North America*. 27-29 October 2013, New Orleans, Louisiana, USA.

Pinto, A. (2017). *Como fazer seu PMO sobreviver em tempos difíceis*. Rio de Janeiro: PMO Global Alliance.

Project Management Institute - PMI. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) (6ª Ed)*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith.

Rad, P. F., & Levin, G. (2002). *The advanced project management office: A comprehensive look at function and implementation*. Boca Raton: CRC Press.

Rad, P. F., & Raghavan, A. (2000). Establishing an organizational project office. *AACE International Transactions*, 2000, P13.1-P13.9.

Santa Catarina. (2013). Decreto nº 1.537, de 10 de Maio de 2013. Dispõe sobre o programa Pacto por Santa Catarina (PACTO) e estabelece outras providências. [consultado 8 abril 2021]. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2013/001537-005-0-2013-004.htm>

Santa Catarina. (2017). Decreto Estadual nº 1.289/2017, de 5 de setembro de 2017. Cria o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ/SC). Revogado pelo Decreto nº 632, de 2 de Junho de 2020.

Santa Catarina. (2019). Lei Complementar nº 741, de 12 de Junho de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. [consultado 8 abril 2021]. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/741_2019_lei_complementar.html

Santa Catarina. (2020). Decreto nº 632, de 2 de Junho de 2020. Regulamenta o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ) da Administração Pública Estadual do Poder Executivo e estabelece outras providências. [consultado 8 abril 2021]. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2020/000632-005-0-2020-006.htm>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. New York: Pearson education.

Spelta, A. G., & Albertin, A. L. (2012). Project management offices in the IT area: A context–discriminant model for their establishment. *Information Systems Management*, 29(1), 40-54.

Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. New York: John Wiley & Sons.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (5th ed.)*. Thousand Oaks: Sage.