IMPLEMENTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE VALOR EM UMA PEQUENA EMPRESA DO ESTADO DE SÃO PAULO

IMPLEMENTATION OF A VALUE MANAGEMENT OFFICE IN A SMALL COMPANY IN THE STATE OF SÃO PAULO

DHEOSMANI SANDRO MARMO DOS SANTOS PEREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

ROSANA YASUE NARAZAKI
UNIVERSIDADE DE MARILIA

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

IMPLEMENTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE VALOR EM UMA PEQUENA EMPRESA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Objetivo do estudo
Este estudo objetivou a implementação de um VMO numa organização de pequeno porte no setor de engenharia e TI para saneamento ambiental.

Relevância/originalidade
Uma vez que a empresa não havia realizado estudos sobre o gerenciamento de seus projetos, e a temática de VMO ainda é pouco difundida, a pesquisa se torna fundamental para o meio científico.

Metodologia/abordagem
A sua estrutura inicial baseou-se na mescla de dois modelos, com a utilização dos indicadores de desempenho lead time e Net Promoter Score (NPS), além do levantamento dos projetos e fluxos de informação e comunicação existentes na organização.

Principais resultados
Os fluxos de informação não necessitam de grandes intervenções, mas o seu aprofundamento deve ser continuado. A gestão de projetos está sendo fortalecida pelo estabelecimento de uma plataforma, visto o momento de transição de projetos. O NPS obtido foi de +100.

Contribuições teóricas/metodológicas
Como há poucos estudos de VMO em empresas de pequeno porte, este trabalho pode servir de base para outros estudos em organizações de mesmo tamanho.

Contribuições sociais/para a gestão
Mudanças internas podem ser observadas no comportamento das lideranças participantes do trabalho, intensificando o pensamento crítico e trocas de informação para melhorias.

Palavras-chave: Gestão de projetos, Fluxo de informação, Lead time, Net Promoter Score, Plataforma de gestão

IMPLEMENTATION OF A VALUE MANAGEMENT OFFICE IN A SMALL COMPANY IN THE STATE OF SÃO PAULO

Study purpose
This study aimed to implement a VMO in a small-sized organization within the environmental sanitation engineering and IT sector.

Relevance / originality
Since the company had not conducted prior studies on its project management, and the topic of VMO is still not widely disseminated, this research becomes fundamental to the scientific community.

Methodology / approach
Its initial structure was based on the blend of two models, utilizing lead time and Net Promoter Score (NPS) performance indicators, alongside mapping the existing project, information, and communication flows within the organization.

Main results
Information flows do not require major interventions, but their further refinement should be continued. Project management is being strengthened by establishing a platform, given the project transition phase. The resulting NPS was +100.

Theoretical / methodological contributions
Since there are few VMO studies in small-sized companies, this work can serve as a basis for future research in organizations of similar size.

Social / management contributions
Internal changes can be observed in the behavior of participating leaders, fostering critical thinking and information exchanges for continuous improvement.

Keywords: Project management, Information flow, Lead time, Net Promoter Score, Management platform

IMPLEMENTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE VALOR EM UMA PEQUENA EMPRESA DO ESTADO DE SÃO PAULO

1 Introdução

O surgimento de novas empresas é cada vez mais comum em todas as áreas de atuação, sobretudo as de pequeno porte, atuantes como prestadoras de serviço. As Empresas de Pequeno Porte (EPP) correspondem a 27,5% dos empregados no Brasil, distribuídos no ramo de comércio, serviços e indústrias, sendo responsáveis por produzir boa parte das riquezas (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2025).

Assim como as grandes empresas, as EPPs também enfrentam dificuldades (Franco et al., 2020), sendo as principais a não cooperação entre os concorrentes, o não conhecimento do perfil do cliente, além do não desenvolvimento de estratégias para consolidar-se no mercado, o que reduz desempenho e as tornam vulneráveis às mudanças no ambiente dos negócios (Feriani et al., 2017; Figueiredo et al., 2023). Para EPPs obterem êxito no mercado, é necessário a existência de uma gestão eficiente, para que o controle interno possa alcançar os objetivos da organização, agindo de modo consonante para tal (Figueiredo et al., 2023).

Visando superar tais dificuldades, muitas empresas realizam a contratação de consultorias externas que auxiliam nos projetos de mudança, identificando e corrigindo seus pontos fracos (Nieto et al., 2015). Outras empresas optam pela criação de um Escritório de Gestão de Projetos, do inglês Project Management Office (PMO), que por sua vez passa a ser responsável pelos projetos da empresa objetivando a mudança e inovação (Castro et al., 2023). Embora seja uma estratégia de gestão consolidada e amplamente utilizada, muitas vezes o PMO não supre todas as necessidades das organizações, requerendo um modelo dinâmico de gestão para acompanhar principalmente a modalidade ágil e adaptativa de projetos, como visto no Escritório de Gestão de Valor, do inglês Value Managemente Office (VMO).

Um VMO consiste numa organização centralizada que possui como principal objetivo entregar valor ao negócio por intermédio do gerenciamento de portfólios, programas e projetos (Bhattacharjee et al., 2023). Assim, observa-se que o VMO possui uma maior abrangência quando comparado aos PMOs atuais, passando a agregar valor de modo mais horizontal, preocupando-se com o negócio e não mais com a metodologia do projeto ser ágil ou tradicional (Santos, 2024).

Caracterizada como uma empresa de pequeno porte, com aproximadamente 40 colaboradores, a empresa objeto deste estudo possui mais de 10 anos de existência e localiza-se em Guarulhos, região metropolitana de São Paulo. Contando com uma equipe multidisciplinar, a organização é especializada na implantação de soluções customizadas para problemas complexos de engenharia, controle de perdas e monitoramento de água e esgoto, telemetria, sistemas informatizados, geoprocessamento, consultoria técnica, análise de negócios, gerenciamento de projetos no segmento de saneamento, além de execução de projetos técnicos sociais relacionados à área de atuação da empresa.

Apesar do tempo de existência, a organização ainda não possui um sistema estabelecido para a gestão de seus projetos e portifólio de serviços, além da não existência de um fluxo de comunicação interno mapeado, o que impacta diretamente na prospecção de novos projetos e clientes, considerando as oportunidades de mercado e alta concorrência. Assim, tornou-se necessário um estudo para viabilizar a implementação de um escritório de gestão de valor, mesmo sem a pré-existência de um escritório de gestão de projetos (PMO), sendo a migração do PMO para VMO o fluxo natural na maioria das empresas.

Portanto, este estudo teve por objetivo implementar um VMO em uma organização de pequeno porte no setor de engenharia e TI para saneamento ambiental, visando auxiliar na melhoria da gestão dos projetos existentes e na sua comunicação interna. Ressalta-se que o

estudo em questão contribui com os Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 9: Industria, inovação e infraestrutura.

2 Referencial Teórico

A revisão da literatura buscou embasamento nos conceitos de escritório de gestão de valor (VMO) e indicadores de desempenho, pois são temas fundamentais para a compreensão do estudo e da sua contextualização.

2.1 Escritório de Gestão de Valor (VMO)

O termo VMO tem como principal objetivo a entrega de valor (Petini, 2023). Considerado como uma evolução do PMO, o ideal do VMO é gerir a metodologia de gerenciamento de projetos, cuidando do dashboard da empresa, e garantindo que as iniciativas certas sejam priorizadas e conduzidas para a sua conclusão com êxito, integrando gestão de valor à execução estratégica (Petini, 2023; Silva e Rosamilha, 2025).

No ramo organizacional, as relações de benefícios, custos e riscos referentes a uma necessidade temporária resultam em valor, que podem ser implantadas com facilidade em projetos, focando horizontalmente e preocupando-se com os negócios e não somente com os projetos em si (Santos, 2024).

O VMO é um instrumento de aprendizagem organizacional e de melhoramento contínuo (Petini, 2023), sempre questionando maneiras de promover valor ao serviço prestado, de modo que o VMO possui três tipos de classificações de promover valor, sendo: atividades de valor agregado com impacto positivo, ações sem valor agregado, porém necessárias na medida em que pessoas ou processos precisam delas, e atividades sem valor agregado, que podem ser retiradas pois são desperdícios de recursos, seja ele em capital ou humano (Nichol, 2020).

Existem projetos em que a aplicabilidade do VMO é baixa, como os de engenharia civil, pois nesses tipos de projetos, dificilmente ocorre a alteração da viabilidade do produto, diferentemente dos ramos da tecnologia, de software, de inovação e experimentação, em que seu uso pode trazer benefícios, pois são projetos que não possuem a natureza preditiva, e focar apenas na gestão pode trazer um grande risco (Petini, 2023). O VMO pode auxiliar equipes a definir suas estratégias de trabalho, otimizar fluxos, dotar governança e supervisão de programas, arcar uma coordenação de programas, além de desenvolver e analisar métricas (Rodrigues, 2023).

2.2 Indicadores de desempenho

A gestão eficaz de projetos se tornou um divisor de águas para o sucesso, considerando o cenário atual do mercado, caracterizado pela alta complexidade e dinamismo, com a avaliação de desempenho sendo destacada pelo seu papel na detecção preventiva de riscos e na melhoria contínua de processos (Khalifeh et al., 2020). Uma vez que os projetos representam uma parcela significativa dos investimentos empresariais, a sua avaliação de desempenho é cada vez mais necessária (Müller et al., 2019).

A utilização de indicadores de desempenho é estratégica, visto que pode identificar com antecedência condições desfavoráveis, que por sua vez podem comprometer o sucesso do projeto se negligenciadas (Serrador e Turner, 2015). Na medida em que os indicadores são instrumentos utilizados para avaliar o desempenho de um projeto, estando as suas medições em consonância aos objetivos pré-estabelecidos em tal projeto, não há uma padronização sobre os indicadores, pois as suas metas e as de cada organização não são universais (Borges e Carvalho, 2011).

Um dos principais indicadores utilizados é o chamado lead time, também conhecido como tempo de ciclo ou tempo de fluxo, definido como o tempo em que um pedido ou processo ocorre, passando pelo caminho crítico, até que a sua primeira etapa seja concluída (Ericksen et al., 2007). O lead time é dividido em quatro tempos principais, sendo eles o tempo de espera para que o pedido seja processado, o tempo de processamento, quando o pedido se transforma e agrega valor, tempo de inspeção, quando ocorre a revisão se o pedido atende as solicitações e tempo de transporte, que representa o percurso até a próxima etapa ou entrega final (Tubino, 2017). Ademais, destaca-se o lead time como um dos fatores decisivos para grande parte dos clientes na aquisição de um serviço ou produto de determinada empresa (Noori-Daryan et al., 2019).

Outro indicador muito conhecido é o Net Promoter Score (NPS), consiste numa questão síntese originada em 2003 com opção de respostas numa escala de 0 a 10, tendo por objetivo central avaliar a probabilidade de um consumidor recomendar um serviço ou produto adquirido a um amigo (Gadkari, 2018).

A escala deste indicador possui três níveis, sendo eles os detratores, com valores de 0 a 6, os passivos, com valores de 7 e 8, e promotores, com os valores 9 e 10 (Gadkari, 2018). Os promotores são os entusiastas do produto ou serviço, ao modo que os detratores representam os insatisfeitos que o avaliam negativamente (D'ávila et al., 2024). Já os passivos ou neutros são aqueles que não estão insatisfeitos, porém não possuem tendência a promover ativamente os produtos ou serviços prestados a eles (D'ávila et al., 2024). O cálculo para a obtenção do NPS é realizado a partir da porcentagem dos participantes considerados promotores subtraídos pelos detratores, com os passivos não sendo considerados (Koladycz, 2018; Alismail et al., 2020). Assim, o resultado pode variar entre -100 até +100, em que quanto maior o valor, melhor é o indicador (Koladycz, 2018; Alismail et al., 2020).

Muitas empresas têm utilizado a ferramenta NPS visando identificar a consolidação de clientes e analisar o crescimento de seus serviços e projetos (Alismail et al., 2020). Apesar de ser uma ferramenta simples, o NPS possui muitos pontos positivos, sobretudo em relação a sua facilidade de aplicação e rapidez, de modo que pesquisas para o aperfeiçoamento devem ser incentivadas e impulsionadas (Nascimento et al., 2020).

3 Metodologia

A seção de metodologia apresenta a abordagem da pesquisa com as suas características, a estruturação do VMO e a estratégia de aplicação dos indicadores de desempenho para a obtenção dos resultados buscados. O fluxograma da metodologia pode ser observado na Figura 1.

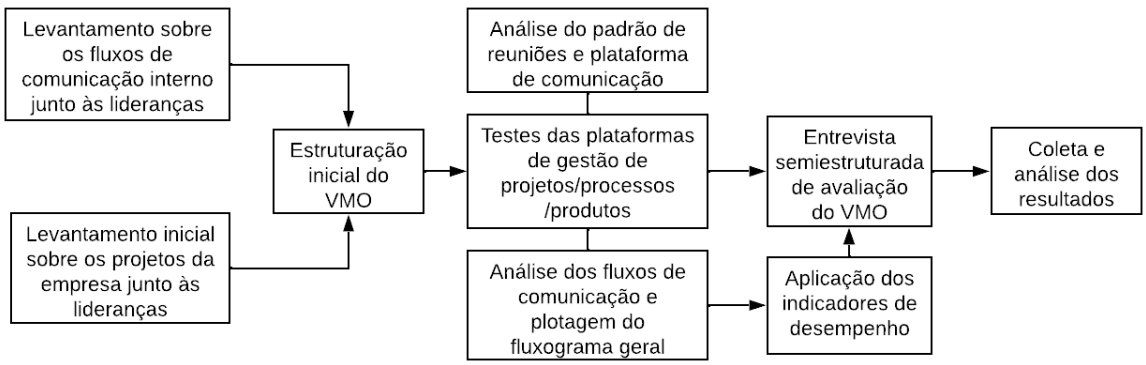


Figura 1: Fluxograma da metodologia do estudo
Fonte: Os autores

3.1 Abordagem da pesquisa

A seguir, será abordado em relação à pesquisa os seus objetivos, a natureza dos dados, o delineamento da pesquisa, e as técnicas e instrumentos para a obtenção de informações e dados, tendo a seguinte estruturação:

Objetivo	Explicativa, pois buscou explicar o impacto da implementação do VMO na empresa estudada na gestão de seus projetos e em sua estrutura organizacional.
Natureza dos dados	Qualiquantitativa, pois o levantamento de dados teve uma abordagem descritiva e numérica.
Delineamento da pesquisa	O delineamento para a realização da pesquisa foi a pesquisa-ação, pois consistiu em estreita associação com uma resolução de problema coletivo, em que o pesquisador e os participantes representativos estiveram envolvidos de maneira cooperativa (Thiollent, 2011), sendo tais participantes as lideranças da empresa objeto do estudo.
Técnicas e instrumentos para a obtenção de informações e dados	As técnicas utilizadas consistiram na observação pessoal, observação em equipe e entrevista estruturada. Já os instrumentos utilizados foram o MS-Excel e a plataforma online Lucidchart.

Quadro 1: Abordagem da pesquisa
Fonte: Os autores

Para o mapeamento dos projetos existentes, realizou-se um levantamento em conjunto às lideranças da empresa, organizando informações como área de atuação, membros participantes, metodologia utilizada, lições aprendidas e demais informações relevantes, utilizando o programa MS-Excel para a tabulação dos dados. Para a identificação do fluxo de informações existente na organização, fez-se uma observação pessoal, que consiste numa estratégia observacional de pesquisa na qual o observador registra o comportamento analisado da maneira que ele ocorre (Malhotra, 2019).

Simultaneamente, realizou-se uma observação em equipe, que consiste em um tipo de observação realizada por muitas pessoas com o mesmo objetivo (Marconi e Lakatos, 1996), em que as lideranças da empresa apoiaram no desenvolvimento de fluxos de informações de todos os setores com as suas experiências e percepções, sendo estes fluxogramas posteriormente compilados em um único fluxograma geral para a organização como um todo, sendo realizados na plataforma online Lucidchart.

Já para a avaliação inicial da implementação do VMO na organização, foi realizada uma entrevista estruturada com as lideranças da empresa (vide subseção 3.2), contemplando um total de seis pessoas, entre elas gestor e gestoras, representantes de setor e diretoria técnica definida a partir de um ajuste de roteiro de perguntas com preposições previamente definidas visando facilitar o tratamento estatístico dos dados (Fraser e Gondim, 2004), contendo perguntas predominantemente fechadas e abertas de modo complementar, para captar as suas percepções sobre a nova metodologia estratégica que está sendo implementada. A escolha de tal público para a realização da entrevista justifica-se pela participação constante das lideranças ao longo de todo o processo de implementação do VMO. A aplicação da entrevista possibilita o aprimoramento e maior adesão não só das lideranças da organização, mas de todo o seu corpo técnico, obtendo dados quantitativos e qualitativos.

Os dados quantitativos foram organizados no programa MS-Excel, gerando gráficos para melhor visualização e interpretação dos dados. Tais dados também serviram de base para a aplicação do indicador de desempenho Net Promoter Score. Já os dados qualitativos foram compilados numa única resposta, considerando frases de impacto e repetição, para destacar respostas representativas a todo o escopo de entrevistados.

3.2 Estruturação do VMO

Considerando os objetivos buscados pelo VMO dentro da organização, a sua estrutura inicial seguiu a mescla dos modelos PMO Value Ring (PMO Global Alliance, s.d.) e Agile Management Office (Rodrigues e Mourão, 2018).

O PMO Value Ring (PMO Anéis de Valor: tradução livre) possui as seguintes características: Levantar as expectativas dos stakeholders (partes interessadas), equilibrar as funções, desenhar os processos, criar e monitorar KPIs (indicadores-chave), avaliar a equipe, avaliar a maturidade, descobrir qual o ROI (retorno sobre investimento) e definir um painel com indicadores estratégicos.

Por sua vez, o Agile Management Office-AMO (Escritório de Gestão Ágil: tradução livre) é constituído da seguinte forma: Planejamento adaptativo (adaptável às mudanças), gestão de portfólio (backlog de iniciativas), entrega de benefícios (resultados de valor), execução empoderada (coaching e autonomia), foco organizacional (mais fluxo, menos desperdício) e visão de longo prazo (objetivos e expectativas).

Ressalta-se que, uma vez mescladas, nem todas as características dos modelos foram consideradas no escopo inicial do VMO, com o foco direcionado para a proposta de auxílio à gestão de projetos e fluxo de comunicação e informação da empresa. Conforme a sua implementação, o VMO poderá abarcar outros segmentos da organização, trazendo consigo outros elementos dos modelos apresentados.

A atuação do VMO no fluxo de comunicação e informação da empresa iniciou com a elaboração de fluxogramas abrangendo vários setores e atuações da empresa, contando com o apoio das lideranças participantes para descrever processos, etapas de contato, designação de atribuições e afins. Após este levantamento, fez-se um compilado dos fluxogramas mapeados num fluxograma resumo, abordando os níveis de informação e designação de tarefas, desde a diretoria até as equipes técnicas.

A plataforma de comunicação atual também foi avaliada junto às lideranças, visando a sua consolidação ou substituição por outras alternativas. A avaliação da plataforma foi realizada durante o desenvolvimento do VMO, em conversas informais e por observação em equipe, mesmo processo utilizado para o levantamento dos fluxos já mencionados.

O levantamento dos projetos atuais da empresa marcou não apenas a etapa de diagnóstico da pesquisa, mas também o início da atuação do VMO na gestão de projetos da organização, permitindo com tal levantamento identificar padrões, metodologias de projetos e os caminhos que a empresa deveria seguir em relação às suas áreas de atuação. Tal levantamento também contou com apoio das lideranças da empresa, organizando informações como área de atuação, membros participantes, metodologia utilizada, lições aprendidas e demais informações relevantes.

Visto que a instituição já estava estudando opções de plataformas de gestão de projetos e processos, o VMO analisou juntamente às lideranças da organização as plataformas Asana e Click Up, explorando as suas possibilidades nas versões gratuitas, obtendo um panorama sobre o atendimento às necessidades dos projetos e processos. Outro ponto analisado na gestão de projetos foi a organização das reuniões das equipes de projetos, visando identificar as metodologias empregadas, além de estabelecer frequências e intervalos de tempos determinados, viabilizando a aplicação tanto em projetos em andamento quanto em futuros.

Abordando uma natureza qualiquantitativa, a entrevista estruturada para as lideranças da organização foi realizada no mês de agosto de 2025, durante a implementação do VMO, considerando os seus objetivos propostos. Foram consideradas perguntas abertas e fechadas, proporcionando dados para plotagem de gráficos e análises descritivas sobre as primeiras impressões do VMO. A entrevista seguiu o formato online e individual, com autorização prévia

de todos os participantes em relação ao Termo de Consentimento Esclarecido (TCE). As perguntas que constituíram a entrevista foram as seguintes:

Questão 1	A implementação do VMO está auxiliando a gestão dos projetos da organização? Em caso positivo, comente os principais pontos de melhoria observados, e em caso negativo, apresente as principais dificuldades encontradas e o que poderia ser feito para contorná-las. ( ) Sim ( ) Não
Questão 2	Como está o fluxo de informações entre a equipe? Discorra sobre os pontos observados.
Questão 3	A equipe está engajada para com as adaptações feitas pelo VMO? Comente sobre sua resposta. ( ) Sim ( ) Não
Questão 4	Na sua visão, a prospecção para novos projetos foi impactada com a implementação do VMO? Se sim, de que maneira? Se não, o que pode ser feito para melhorar este aspecto? ( ) Sim ( ) Não
Questão 5	O que pode ser melhorado no modelo de VMO que está sendo implementado?
Questão 6	A implementação do VMO impactou na interação entre a liderança e demais membros da equipe? Em caso positivo, de que forma? Em caso negativo, aponte pontos de melhoria. ( ) Sim ( ) Não
Questão 7	A plataforma para a gestão dos projetos implementada tem sido efetiva em sua execução? Quais os principais pontos impactados? ( ) Sim ( ) Não
Questão 8	Os indicadores estabelecidos, favoreceram as análises contínuas do VMO? ( ) Sim ( ) Não
Questão 9	Mesmo com pouco tempo de implementação, é possível observar o cumprimento, mesmo que parcial, dos objetivos propostos inicialmente pelo VMO?
Questão 10	Numa escala de 1 a 5, avalie como você se sente em relação a aplicação do VMO na organização, até o momento atual. 1 – Insatisfeito (a) 2 – Pouco Satisfeito (a) 3 – Indiferente 4 – Satisfeito (a) razoavelmente 5 – Muito Satisfeito (a)

Quadro 2: Perguntas abordadas nas entrevistas estruturadas

3.3 Aplicação dos indicadores de desempenho

O indicador lead time foi aplicado para avaliar os fluxos de comunicação e informação da organização. Num primeiro momento, não foram levantados valores de tempo do lead time dos processos mapeados, mas apenas a identificação visual de gargalos e etapas desnecessárias existentes. Futuramente, o tempo destes processos poderá ser levantado, visando a melhoria contínua dos fluxos.

Já o indicador NPS foi aplicado por intermédio dos resultados obtidos na última questão das entrevistas. Abordando a satisfação dos entrevistados em relação ao VMO, fez-se uma adaptação dos resultados desta questão para os cálculos do NPS. Os respondentes insatisfeitos(as) e pouco satisfeitos(as) foram considerados detratores, os indiferentes foram considerados passivo ou neutro, e por sua vez, os satisfeitos(as) razoavelmente e muito satisfeitos(as) foram considerados promotores.

Com os cálculos, pode-se obter o índice inicial do NPS para o VMO na organização, mesmo que em fase inicial de implementação. Em ocasiões futuras, o processo poderá ser realizado novamente e aperfeiçoado, visando comparações, melhorias e afins.

4 Análise dos Resultados e Discussão

As características dos modelos PMO Value Ring e Agile Management Office (AMO) foram observadas durante todo o desenvolvimento do trabalho, sendo algumas delas: Levantar as expectativas dos stakeholders, em que toda a liderança da organização auxiliou na estruturação com opiniões e experiências dos processos atuais existentes; Desenho de processos por meio do mapeamento dos fluxos de informação e comunicação; Criação e monitoramento de indicadores chave lead time e Net Promoter Score; Planejamento adaptativo do VMO, sujeito a constantes mudanças para aperfeiçoamento e alinhamentos estratégicos; Execução empoderada, principalmente pela liderança majoritária de mulheres e; Visão de longo prazo, visto que a execução do projeto vai além do previsto neste estudo, considerando ações continuadas a médio e longo prazo.

4.1 Atuação do VMO no fluxo de comunicação e informação da empresa

O fluxograma geral, desenvolvido em especial com a diretoria técnica da organização, considerou todos os fluxogramas previamente desenvolvidos em conjunto às lideranças, para condensar os fluxos em uma única estrutura compreensível a todos (Figura 2).

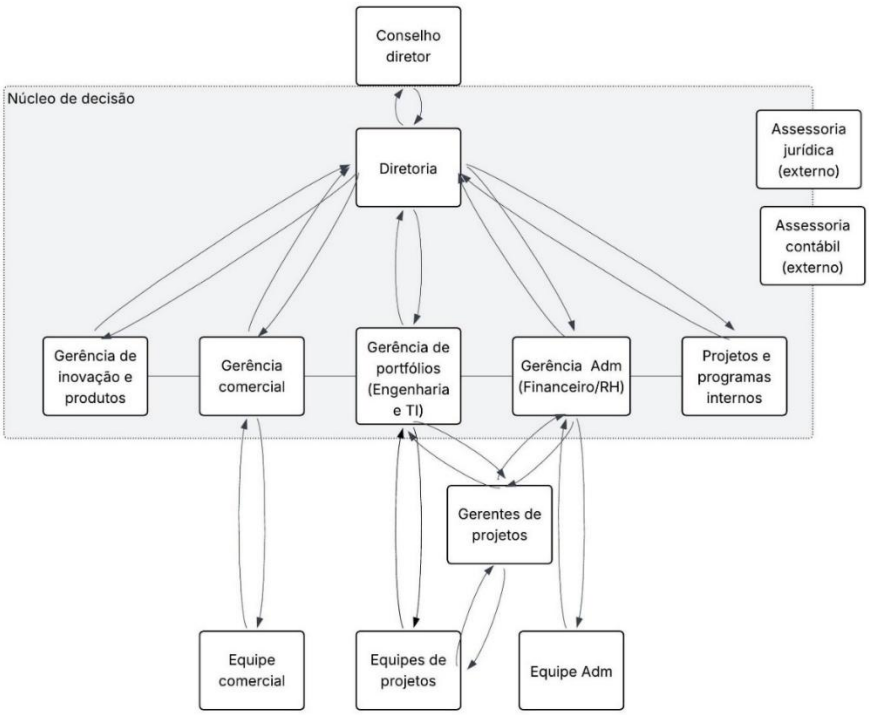


Figura 2: Fluxograma dos fluxos de informações da organização
Fonte: Os autores

A área caracterizada como Núcleo de Decisão será a mais impactada pelo VMO, principalmente a médio e longo prazo, ressaltando que a análise dos processos de comunicação e informação existentes e a gestão dos projetos estão presentes nas ações a curto prazo, com seus resultados preliminares já presentes neste estudo. O duplo sentido nas flechas entre os setores representa a flexibilidade nas comunicações existentes, reiterando a importância de cada indivíduo no andamento das atividades cotidianas e a sua importância perante os princípios e os valores presentes na organização.

As sessões gerência de inovação e gerência de portfólio não estão presentes no fluxo de informação atual de modo consolidado, ainda sendo implementadas pela organização visando

o fortalecimento da gestão de projetos e produtos gerados, contribuindo para a estruturação do VMO. Apesar de não consolidadas, a atuação destas gerências é notada no cotidiano da empresa, com o foco no estudo para a transformação de projetos em produtos, e a organização de projetos atuais e futuras prospecções. Por sua vez, as assessorias jurídica e contábil aparecem como seções externas por serem contactadas ocasionalmente pela empresa, fazendo parte das tomadas de decisão apenas quando solicitadas.

Com este fluxo consolidado, a organização como um todo terá um melhor direcionamento sobre as áreas de atuação da empresa, organização de projetos e de equipes, potencializando futuramente a criação de outros elementos de organização, como por exemplo o organograma da empresa, descrição de cargo e função, carta do colaborador, entre outras possibilidades.

Em relação a ferramenta de comunicação interna, pouco antes do início do projeto a plataforma Teams foi estabelecida como a padrão para comunicação da organização, substituindo o WhatsApp em conversas escritas e o Google Meet para reuniões. Após aproximadamente seis meses de uso, as percepções junto às lideranças foram de que a ferramenta supre todas as necessidades atuais da empresa, reunindo agilidade, organização e possibilidade de integração com outras ferramentas da sua desenvolvedora, Microsoft.

Ainda há a dependência da plataforma WhatsApp para alinhamentos específicos, como divulgação de eventos em grupo, contatos com clientes, entre outras particularidades. Com o passar do tempo, a tendência é de que a plataforma Teams seja cada vez mais utilizada por todo o escopo técnico da empresa, e o WhatsApp apenas como uma ferramenta alternativa internamente, e para contatos com clientes que não utilizam o Teams.

4.2 Atuação do VMO na gestão de projetos da empresa

Realizado com base nas informações concedidas pelas lideranças da organização, o levantamento dos projetos existentes apresentou informações importantes para o delineamento do VMO. Com relação aos projetos externos, as suas áreas de atuação apresentaram-se multidisciplinares, assim como as equipes que os realizaram, grande parte já descritas multidisciplinarmente de acordo com o estabelecido nos editais dos projetos. A modalidade híbrida identificada em todos os projetos, aliada aos seus recursos tecnológicos existentes e ferramentas de gestão necessárias, reforçam a carência de uma plataforma de gestão padrão e eficaz, que possa atender satisfatoriamente todas as equipes. Definida a plataforma com base nas análises, ela será estabelecida na empresa e aplicada em novos projetos, visto que uma parcela dos projetos existentes já foi finalizada e os demais encontram-se em fase de finalização, não sendo viável uma proposta de mudança em estratégias de gestão já consolidadas, realizando-se apenas testes para organização de atividades e cronogramas.

As lições aprendidas proporcionam uma série de reflexões que também influenciam a estrutura do VMO, uma vez que seus indicadores podem favorecer a otimização e identificação de gargalos em processos, sobretudo em relação a execução das atividades e relacionamento com o cliente, estabelecendo posturas e estratégias que facilitem a gestão em oportunidades futuras. Os principais produtos e valores gerados pela organização reiteram o impacto dos projetos desenvolvidos, apresentando soluções customizadas e serviços de grande valia aos seus clientes, tanto na disseminação de conhecimentos quanto na promoção de novos produtos com potencial de expansão, que podem ser intensificados após a implementação do VMO.

No que se refere aos projetos internos, algumas iniciativas encontram-se pausadas ou não iniciadas, podendo ser definida no escopo do VMO a distribuição dos esforços e níveis de prioridade para a reativação ou início destes. Presentes em todos os setores da empresa, o uso de ferramentas tecnológicas de gestão e organização, mesmo que em fase inicial, demonstra a

preocupação da organização em melhorar a estrutura organizacional existente, indo ao encontro da implementação do VMO.

Destaca-se que a empresa passa por um processo de transição de projetos, em que a tendência é pela captação de projetos nas áreas de TI e Engenharia, que por sua vez possuem gerentes de portfólio recém-estabelecidos para a organização de projetos futuros. Outra iniciativa recentemente iniciada é a transformação de projetos em produtos, que também possui novo gerente fixo recente, e que pode impulsionar a empresa no mercado competitivo, principalmente pela promoção de soluções tecnológicas customizadas no setor de saneamento.

Visando avaliar opções de plataformas de gestão, durante aproximadamente um mês, as lideranças atuantes em projetos de TI e Engenharia testaram todas as funcionalidades das versões gratuitas das plataformas Asana e Click Up, e avaliaram de modo geral, o Click Up como a mais vantajosa. Apesar de se identificar mais com o Asana, as equipes puderam explorar a versão gratuita por apenas 13 dias, impossibilitando a continuidade dos testes sem assinatura de planos.

Já o Click Up permitiu o acesso gratuito de forma contínua para testes, com o acesso a recursos mais avançados e pagos de modo opcional. Organização de tarefas com priorização, cronograma, quadro kanban, calendário de eventos e upload de documentos são algumas das possibilidades disponíveis na plataforma em sua versão gratuita.

É importante destacar que tanto o Asana quanto o Click Up não oferecem todas as ferramentas necessárias para o setor de TI, requerendo a contratação de adendos complementares futuros. Testes ainda serão feitos, mas a tendência é de que a plataforma Click Up seja a consolidada na organização para a gestão de projetos, processos e produtos, com testes já realizados por outros setores da organização, e até mesmo usos iniciais com clientes.

Após levantamento junto às equipes de TI e Engenharia, observou-se estratégias distintas na estrutura das reuniões. A equipe de TI, com foco em metodologia ágil, segue naturalmente a metodologia Scrum (Schwaber e Sutherland, 2013) para a realização de suas reuniões, tendo reuniões de planejamento, diárias, de revisão e retrospectiva, ambas realizadas na plataforma Teams.

As reuniões de planejamento ocorrem no início das chamadas sprints (conjunto de atividades), em que são definidos os objetivos do ciclo de atividades que será iniciado e, num segundo momento, como eles serão atingidos, com duração máxima de duas horas. Já as reuniões diárias, como o próprio nome diz, ocorrem todos os dias e visam alinhamentos de comunicação do projeto, inspeção de progresso, além da identificação de impedimentos e adaptação das atividades e entregas quando necessário, com tempo estimado pela equipe de 20 minutos. As reuniões de revisão e retrospectiva ocorrem simultaneamente, revisando todos os processos planejados e identificando o que deve ser priorizado e melhorado nas próximas sprints, com tempo previsto de três a quatro horas. Reuniões pontuais de alinhamentos também ocorrem na equipe de TI, principalmente em impedimentos emergentes, realinhamentos de equipe ou demais questões imprevistas. O tempo de realização das reuniões ainda está em fase de aperfeiçoamento, para ser otimizado e mais bem aproveitado. A expectativa é de que a reunião diária abaixe o seu tempo para os 15 minutos indicados pela literatura, e que as reuniões sejam padronizadas de modo consolidado para os próximos projetos que virão.

Já para os projetos de engenharia, todo início de semana uma reunião de planejamento é realizada, com duração máxima de uma hora. Durante a semana, alinhamentos diários e individuais são realizados pessoalmente ou por intermédio da plataforma WhatsApp, não utilizando-se de reuniões online e coletivas. Ao fim da semana, há uma reunião de retrospectiva de equipe para analisar os andamentos da semana, dificuldades e resolução de problemas pontuais. Assim como visto nos projetos de TI, as reuniões de planejamento e retrospectiva são realizadas no Teams.

Com as informações apresentadas, considerando que as equipes de TI e Engenharia possuem padrões pré-estabelecidos para as suas reuniões, com apenas alguns ajustes a serem feitos, pode-se consolidar a estrutura apresentada para próximos projetos dos setores, com o suporte e acompanhamento do VMO para a continuidade nos processos.

4.3 Entrevista com lideranças sobre a implementação do VMO

Os resultados obtidos durante as entrevistas estruturadas com as lideranças da organização fornecem feedback fundamental para a continuidade do VMO na organização, tanto para as áreas em que a sua aplicação já é atuante, quanto em outros setores previstos a médio e longo prazo. Os principais elementos identificados em cada questão das seis entrevistas realizadas estão presentes a seguir.

Na primeira questão, todos os entrevistados responderam que VMO está auxiliando na gestão de projetos da organização. O auxílio do VMO é observado principalmente na implementação de uma plataforma de gestão de projetos, processos e produtos, que está em fase de testes e será um facilitador não apenas na gestão de projetos, mas em todos os setores da empresa, influenciando no seu mindset, em acordo ao observado nos testes das plataformas Asana e Click Up. Além disso, é destacado o auxílio do VMO na contratação de ferramentas de setores específicos, como comercial e administrativo, com a realização de avaliações e simulações, ainda em processo de definição.

Já na segunda questão, mapear os fluxos de informação e comunicação da empresa (vide subseção 4.1) possibilitou maior esclarecimento e organização sobre os processos que ocorrem entre as equipes, fazendo com que o senso crítico esteja cada vez mais presente para melhorar as interações e estratégias de comunicação. Muitas equipes demonstraram já possuir uma boa comunicação com o fluxo atual, o mapeamento e possíveis melhorias poderão consolidar ações que já ocorrem. Ainda é possível melhorar o fluxo de algumas equipes, mas apesar do pouco tempo, este apoio já surte efeito em todos os níveis da organização.

Com relação a terceira questão abordada na entrevista, destaca-se que 100% das lideranças da empresa estão entusiasmadas com as atividades desenvolvidas pelo VMO, auxiliando muitas vezes em sua execução. Dessa forma, um alicerce para novas ações dentro da empresa é estabelecido, e aos poucos torna-se uma base consolidada para caminhar às próximas etapas, abrangendo aos poucos todos os setores da organização.

Na quarta questão é observado que a fase inicial em que o projeto se encontra, aliada a situação atual da empresa sobre seus projetos, ainda não permitem que o VMO impacte a prospecção de novos projetos, com 60% dos entrevistados não identificando interferência do VMO neste quesito. Porém, a médio e longo prazo a prospecção poderá ser impactada de modo mais incisivo, principalmente pela avaliação das metodologias de captação existentes. A estruturação de ferramentas para valorizar e agilizar processos são fatores que contribuem diretamente para a prospecção de novos clientes, seja pelo fortalecimento da interação, ou na participação em eventos de modo mais efetivo, utilizando-se da melhor forma a tecnologia a favor dos produtos da organização.

A inclusão de relatórios semanais sobre os andamentos do VMO com a equipe, o estabelecimento de reuniões quinzenais e prioritárias, o esclarecimento sobre os serviços e projetos que a empresa realiza com todos os seus colaboradores, o fortalecimento do contato entre as equipes e a organização de um cronograma de atividades do VMO com próximos passos e prazos foram apontados como pontos de melhorias a serem considerados na quinta questão, com algumas destas ações iniciadas após a realização das entrevistas.

Como resposta à sexta pergunta, 50% dos entrevistados identificaram que a interação entre lideranças e demais membros de equipe não foi impactada pelo VMO, principalmente

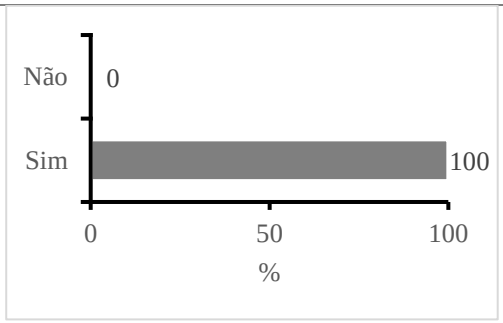
pela já existência de uma boa comunicação em suas equipes. Observa-se que o futuro apoio do VMO em outros setores da organização pode auxiliar nesta interação, como por exemplo a criação do manual do colaborador, a integração de novos contratados com apresentação inicial da empresa e a produção de cartilhas de contatos principais para novos colaboradores.

Na sétima pergunta, é unanimidade que ainda não há uma plataforma para a gestão de projetos, processos e produtos definida. Porém, os testes se mostram animadores, com o Click Up sendo a principal opção avaliada (vide subseção 4.2), com 66,67% dos respondentes avaliando-o como como efetiva em sua execução. Ter uma ferramenta para estes fins possibilitará a organização de atividades, o estabelecimento de cronogramas, atribuições da equipe e a priorização de atividades e entregas, impulsionando as ações baseadas em valor. As entregas internas e externas podem ser beneficiadas com a implementação da plataforma, impactando positivamente em todos os setores.

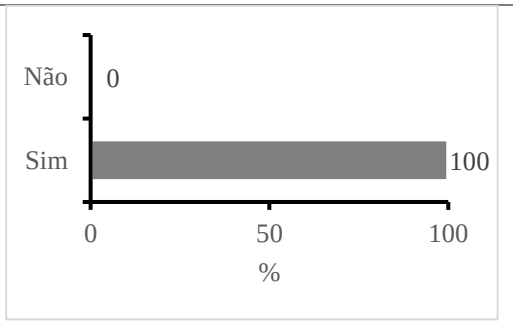
Todas as lideranças apontaram os indicadores como muito importantes para avaliar o acompanhamento do projeto do VMO na oitava pergunta, sendo que as opções apresentadas se mostram satisfatórias para este início de projeto. De modo complementar, mencionaram que os indicadores são fundamentais em todos os sentidos, favorecendo a curva de maturidade da empresa e a compreensão sobre o VMO e seus possíveis impactos. Indicadores complementares podem ser incrementados em ocasiões futuras, além do próprio refinamento dos indicadores presentes neste trabalho, de acordo com o apresentado na subseção 4.4.

Como retorno da nona e última questão qualitativa, foi identificado que, em seu estágio inicial de desenvolvimento, o VMO vem cumprindo mesmo que parcialmente com os seus objetivos propostos. É possível observar mudanças comportamentais em todos os indivíduos envolvidos, abrindo o mindset da empresa, sendo um divisor de águas para a estruturação de um fluxo de comunicação mais assertivo, estabelecendo um alicerce para os avanços nesta proposta. Por fim, observa-se que 100% dos entrevistados avaliaram o VMO de modo positivo, sendo 66,67% muito satisfeito(a), e 33,33% razoavelmente satisfeito(a) Os resultados quantitativos da pesquisa estão presentes na Tabela 1.

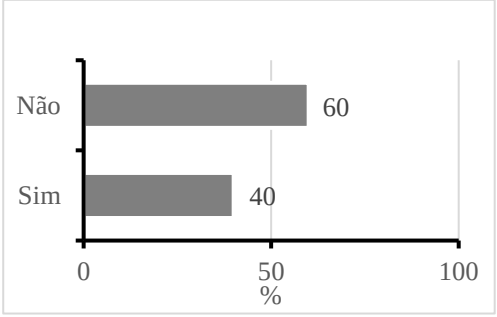
Tabela 1: Resultados quantitativos das entrevistas com as lideranças da organização



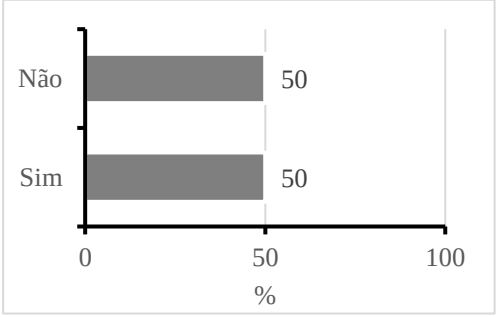
Resultados da pergunta 1



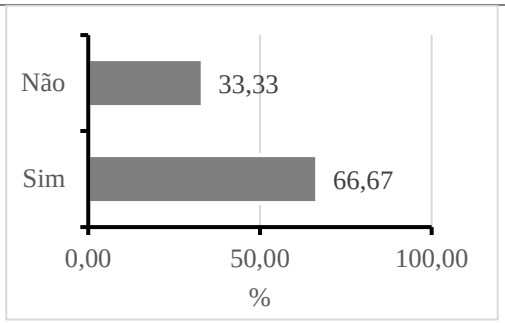
Resultados da pergunta 3



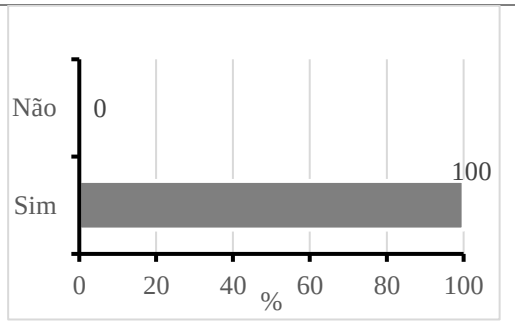
Resultados da pergunta 4



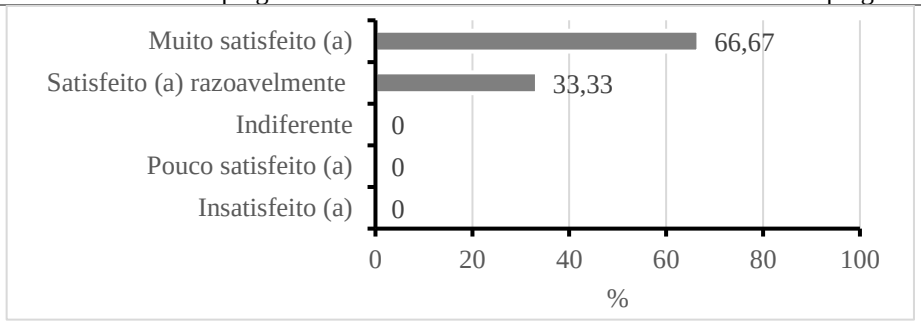
Resultados da pergunta 6



Resultados da pergunta 7



Resultados da pergunta 8



Resultados da pergunta 10

4.4 Aplicação dos indicadores de desempenho

Em relação ao indicador lead time, nas análises com as lideranças, observou-se que num primeiro momento não há processos que necessitam de otimização em suas ocorrências de modo urgente, atentando-se apenas para a organização de reuniões de equipes e entre lideranças, visto a complexidade no alinhamento de agendas que ocorre em algumas ocasiões. Também é observada a dificuldade de membros dos setores administrativos em ter conhecimento sobre as funções e ações de todos os colaboradores de modo detalhado, principalmente pela multidisciplinaridade existente em todas as equipes de projetos, que pode ser solucionada com a criação de um organograma e uma cartilha de cargo e função. Uma das principais mudanças observadas para novos projetos em seu fluxo de comunicação, será a consolidação das gestões de portfólio, que terão alinhamentos diretamente com os gestores de projetos e com a diretoria técnica, não sendo mais realizados contatos diretamente da equipe técnica com a diretoria técnica, salvo casos de extrema necessidade.

Visando a continuidade da aplicação deste indicador, será necessário realizar novas reuniões com as lideranças para contabilizar tempos de retorno de processos e fluxos de informação já mapeados, visando estabelecer prazos máximos para retornos e entregas internas, como agendamentos de reuniões e respostas de e-mail, por exemplo.

Já para o indicador NPS, uma vez que todos os participantes das entrevistas alegaram estarem satisfeitos(as) razoavelmente ou muito satisfeitos(as), observa-se a existência apenas de promotores do VMO no processo, totalizando o índice em +100% para esta primeira avaliação.

5 Considerações Finais

A implementação do VMO na organização mostra-se favorável, com a gestão de projetos e fluxo de informação e comunicação interna sendo os pontos de partida para a sua implementação. O apoio das lideranças é fundamental para a consolidação desta iniciativa, e considerando o momento em que a empresa se encontra, estruturar o VMO para novos projetos

será de grande valia para as equipes que assumirão os próximos desafios em todos os segmentos de projetos.

Apesar do pouco tempo de projeto, pode-se observar benfeitorias do VMO na reestruturação organizacional da empresa, principalmente no contato direto das lideranças com as suas equipes, aplicando os conceitos de valor em projetos e no fortalecimento da comunicação, cumprindo mesmo que parcialmente com os seus objetivos propostos. O grande interesse nos conceitos do VMO proporcionou insights fundamentais para viabilizar a continuidade e expansão do projeto para outras áreas da organização, como por exemplo a atuação como suporte aos setores de inovação e produtos, e comercial na busca por novos clientes e projetos.

Desafios e limitações na implementação do VMO são comuns, como os encontrados nos trabalhos de Silva e Rosamilha (2025) e Moghaddasi et al., (2025), a exemplo da resistência cultural, das práticas tradicionais enraizadas e do alinhamento estratégico aos objetivos da organização em relação ao valor que poderá ser gerado. O alinhamento entre as iniciativas do VMO e os objetivos estratégicos da organização é fundamental para assegurar a eficiência do modelo de gestão voltado para a entrega de valor (Aubry et al., 2010). O engajamento das lideranças da organização deve ser sempre fortalecido, mesmo com um vínculo pré-estabelecido, visando a ampliação da validação nas ações do VMO, bem como o enquadramento do projeto junto a outras atividades desenvolvidas pela organização, evitando conflitos de agendas e disponibilidades para reuniões e debates.

O início da implementação do projeto proporcionou oportunidades e desafios inéditos, que o nortearam desde o seu planejamento até a obtenção dos resultados. O apoio das lideranças foi fundamental para a concepção do panorama atual da empresa, auxiliando na compreensão das limitações que o VMO enfrentou, para além do curto tempo de desenvolvimento, como por exemplo o conflito de agendas para reuniões com as lideranças e a preocupação destes com outras demandas da organização. A ampliação para outras áreas da empresa é prevista a médio e longo prazo, acarretando no estabelecimento de outros indicadores além dos apresentados neste trabalho, visando o acompanhamento assertivo sobre os processos, e a avaliação não só do VMO, mas da organização em questão.

O estudo mostra que é possível realizar a implementação do VMO numa empresa de pequeno porte, mesmo que não se tenha um PMO pré-estabelecido, desde que haja engajamento e participação ativa por parte das lideranças, e que a cultura organizacional esteja convergindo para a prática de impulsionar valor, como o caso da organização em questão. As ações práticas do estudo proporcionaram as lideranças análises críticas sobre as ações dentro da organização, possibilitando reflexões contínuas de melhoria e debates técnicos em relação a estrutura de gestão de projetos e no fluxo de comunicação interno.

Ademais, vista a ausência de trabalhos relacionados a VMO em empresas de pequeno porte, este estudo pode servir de base para pesquisas futuras, utilizando-se de suas experiências e percepções para que a metodologia de gestão que considera o valor para além das entregas se faça cada vez mais presente.

Referências

Alismail, A., Schaeffer, B., Oh, A., Hamiduzzaman, S., Daher, N., Song, H. Y., Furukawa, B., & Tan, L. D. (2020). The use of the Net Promoter Score (NPS) in an outpatient allergy and pulmonary clinic: An innovative look into using tablet-based tool vs traditional survey method. *Patient Related Outcome Measures, 11*, 137–142.

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, *25*(4), 328–336.

Bhattacharjee, B., Seetharaman, A., & Maddulety, K. (2023). Scaling Agile P3O–VMO for Banking–Global Capability Centre. In *International Conference on Electronics, Computing and Communication Technologies* (pp. 1–6). IEEE.

Borges, J. G., & Carvalho, M. M. (2011). Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, *2*(1), 174–207.

Castro, J. P. S., Carvalho, R. B., & Castro, J. M. (2023). A influência das características de empresas familiares na gestão do Escritório de Projetos (PMO): Proposta de um modelo conceitual. *Revista de Gestão e Projetos*, *15*(1), 187–211. https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/25495/10741

D'ávila, O. P., Perrone, L. R., Ribeiro, M. R., & Pinto, L. F. (2024). O uso do Net Promoter Score para avaliação da Atenção Primária à Saúde: Resultados de inquéritos de base populacional. *Ciência & Saúde Coletiva*, *29*(11), 1–10.

Ericksen, P. D., Stoflet, N. J., & Suri, R. (2007). *Manufacturing Critical-path Time (MCT): The QRM metric for lead time* (Technical Report). Center for QRM, University of Wisconsin-Madison.

Feriani, K. S., Costa, A. F., Paulini Júnior, I. J., & Favarato, L. F. (2017). Micro e pequenas empresas: Uma análise no município de Conceição do Castelo, ES. *Revista Científica Intelletto*, *2*(3), 29–43.

Figueiredo, A. L. C., Lima, C. L., Silva, F. J. C., & Andrade, J. N. T. (2023). Clube horta ecológica: Desafios das micro e pequenas empresas no Brasil: Uma análise sobre o papel do gestor. *Revista de Psicologia*, *17*(55), 480–488.

Franco, M., Haase, H., & António, D. (2020). Influence of failure factors on entrepreneurial resilience in Angolan micro, small and medium-sized enterprises. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(1), 240–259.

Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, *14*(28), 139–152.

Gadkari, D. (2018). *Factors influencing the Net Promoter Score (NPS): A case of Funnel* [Dissertação de mestrado, Uppsala University]. DiVA Portal. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1229265/FULLTEXT01.pdf

Khalifeh, A., Farrell, P., Alrousan, M., Alwardat, S., & Faisal, M. (2020). Incorporating sustainability into software projects: A conceptual framework. *International Journal of Managing Projects in Business*, *13*(6), 1339–1361.

Koladycz, R., Fernandez, G., Gray, K., & Marriott, H. (2018). The Net Promoter Score (NPS) for insight into client experiences in sexual and reproductive health clinics. *Global Health: Science and Practice*, *6*(3), 413–424.

Malhotra, N. K. (2019). Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada (7ª ed.). Bookman.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. V. (2004). Metodologia científica (5ª ed.). Atlas.

Moghaddasi, S., Kordani, K., Sarvari, H., & Rashidi, A. (2025). Redefining project management: Embracing Value Delivery Offices for enhanced organizational performance. *Buildings*, *15*(7), 1–26.

Müller, R., Duggal, J., Gao, S., Pellegrinelli, S., & Veltri, A. (2019). The interplay of governance, trust, and ethics in temporary organizations. *Project Management Journal*, *50*(4), 567–581.

Nascimento, L. F., Silva, C. E., & Cardoso, A. S. (2020). Net Promoter Score: Uma abordagem crítica. In *Anais do XL Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (pp. 1–14). ABEPRO.

Nichol, P. B. (2020). Service catalogs: Blueprint for the future of value management. *BRS Journal*, *1*(1), 1–10. https://www.researchgate.net/publication/344547921_Service_Catalogs_Blueprint_for_the_Future_of_Value_Management

Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, *53*(2), 382–399. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12075

Noori-Daryan, M., Taleizadeh, A. A., & Jolai, F. (2019). Analyzing pricing, promised delivery lead time, supplier-selection, and ordering decisions of a multi-national supply chain under uncertain environment. *International Journal of Production Economics*, *209*, 236–248.

Petini, C. (2023). Qual a diferença de PMO para VMO? In A. Muniz, A. Gonzaga, C. Valente, M. Fabra, M. Castro, N. Almeida, & B. Tenório, *Jornada VMO* (v. 1.1, pp. 2–6). Brasport.

PMO Global Alliance. (s.d.). *PMO Global Alliance*. https://pmoga.pmi.org/

Rodrigues, J. (2023). Funções de um VMO. In A. Muniz, A. Gonzaga, C. Valente, M. Fabra, M. Castro, N. Almeida, & B. Tenório, *Jornada VMO* (v. 1.1, pp. 18–21). Brasport.

Rodrigues, J., & Mourão, F. (2018). Agile PMO e a transformação organizacional pela agilidade. *PMI Rio de Janeiro*, *1*(1), 1–6.

Santos, A. R. R. (2024). Uma mentalidade orientada a valor em projetos públicos: Potencialidades e limitações da implantação do Value Management Office (VMO) – Um estudo de caso. In *Anais do Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade* (pp. 1–10). SINGEP. https://submissao.singep.org.br/12singep/proceedings/arquivos/73.pdf

Schwaber, K., & Sutherland, K. (2013). *Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo*. Scrum.org. https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)*. DataMPE. https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/brasil?selector85id=sizeOption&selector835id=porte&selector84id=employeesOption

Silva, L. F., & Rosamilha, N. J. (2025). Value Management Office (VMO) como pilar da gestão de valor organizacional. *Revista de Gestão e Projetos*, *16*(1), 1–12.

Thiollent, M. (2011). Metodologia da pesquisa-ação (18ª ed.). Cortez.

Tubino, D. F. (2017). *Planejamento e controle da produção: Teoria e prática* (3ª ed.). Atlas.