

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SCHEILA LAGASS

Project Management Office e sua contribuição para o desempenho do portfólio de projetos

VITÓRIA - ES

2021

SCHEILA LAGASS

Project Management Office e sua contribuição para o desempenho do portfólio de projetos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Adonai José Lacruz, D.Sc.
Coorientador: Hélio Zanquetto Filho, D.Sc.

VITÓRIA - ES

2021

SCHEILA LAGASS

Project Management Office e sua contribuição para o desempenho do portfólio de projetos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovado em _____ / _____ / _____

COMISSÃO EXAMINADORA

Adonai José Lacruz, D.Sc.
Instituto Federal do Espírito Santo
PPGADM - Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

Hélio Zanquetto Filho, D.Sc.
Universidade Federal do Espírito Santo
Coorientador

Karin Satie Komati, D.Sc.
Instituto Federal do Espírito Santo

Marcos Paulo Valadares de Oliveira, D. Sc.
Universidade Federal do Espírito Santo

“Quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável”

- Sêneca

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que tornou tudo isso possível.

Aos meus pais e minha família pelo carinho, amor, incentivo e compreensão.

Aos meus amigos, pela compreensão e pelo carinho de sempre.

Aos meus orientadores Prof. Dr. Adonai José Lacruz e Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho, pela orientação, apoio, por compartilhar comigo seu conhecimento e tempo na condução desta pesquisa e por apoiar minha decisão quanto ao tema da pesquisa.

Aos membros da banca Profa. Dra. Karin Satie Komati e Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira, por aceitar o convite e participação na banca examinadora desta pesquisa e pela contribuição.

Ao Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam e Prof. Dr. João José de Matos Ferreira, pela participação na banca de qualificação do projeto.

À empresa e aos profissionais que participaram da pesquisa, pela disponibilidade, colaboração e informações concedidas.

Aos professores e colegas do mestrado, pela cooperação, incentivo e por compartilharem seu conhecimento.

À quem não mencionei, mas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

As organizações cada vez mais criam *Project Management Offices* (PMOs) – escritório de gerenciamento de projetos - com o objetivo de superar os desafios de maior complexidade e importância dos projetos e, dessa forma, criar valor para as organizações. Apesar de ter sido verificado na literatura que o PMO contribui para o desempenho do portfólio de projetos, uma questão empírica em aberto é como essa contribuição ocorre. O objetivo desse estudo é descrever como o PMO influencia o desempenho do portfólio de projetos. A lente teórica utilizada para realizar este estudo foi a de Capabilidades Dinâmicas. Para atingir o objetivo foi utilizada uma abordagem qualitativa, e como estratégia de investigação, foi utilizado o método de estudo de caso. O objeto da investigação empírica foi o PMO corporativo de um grande grupo financeiro do Brasil, vencedor de prêmios nacionais e internacionais, com destaque mundial. As fontes de evidências utilizadas foram levantamento documental e entrevistas. As entrevistas semiestruturadas em profundidade foram realizadas junto aos gerentes e equipe do PMO e com gerentes de projetos da organização, no período de 08 de julho a 05 de outubro de 2020. Foram realizadas 11 entrevistas, por meio de plataforma de comunicação Microsoft *Teams*. A análise dos dados coletados foi realizada por meio do método da Análise de conteúdo. O resultado mostrou que o PMO influencia no desempenho dos projetos e portfólios. Sua contribuição e influência se dá através do papel de facilitador: o PMO apoia as unidades organizacionais na execução e contribui para o desempenho do portfólio de projetos. Além disso, foi verificado que o PMO investigado possui capacidades dinâmicas, que possui a capacidade de se renovar e reconfigurar a estrutura de ativos da organização; capacidade de coordenação e integração; e capacidade de aprendizagem.

Palavras-chave: Escritório de gerenciamento de projetos. Capacidade dinâmica. Desempenho. Portfólio. Escritório de projetos corporativo.

ABSTRACT

Organizations increasingly create Project Management Offices (PMOs) in order to overcome the challenges of greater complexity and importance of projects and, thus, create value for organizations. Although it has been verified in the literature that the PMO contributes to the performance of the project portfolio, it is an open empirical question as to how this contribution occurs. Thus, the objective of this study is to describe how the PMO influences the performance of the project portfolio. The theoretical lens used to carry out this study was that of Dynamic Capabilities. To achieve the objective, a qualitative approach was used, and as a research strategy, the descriptive case study method was used. The object of the empirical investigation was the corporate PMO of a large financial group in Brazil, winner of national and international awards, with worldwide prominence. The sources of evidence used were documentary surveys and interviews. In-depth semi-structured interviews were conducted with PMO managers and teams and with project managers from the organization, from July 8 to October 5, 2020. 11 interviews were conducted through the Microsoft Teams communication platform. The analysis of the collected data was carried out using the Content Analysis method. The result showed that the PMO influences the performance of projects and portfolios. Its contribution and influence occurs through the role of facilitator: the PMO supports the organizational units in the execution and contributes to the performance of the project portfolio. In addition, it was found that the investigated PMO has dynamic capabilities, which has the ability to renew and reconfigure the organization's asset structure; coordination and integration capacity; and learning ability.

Key-words: Project management office. Dynamic capability. Performance. Portfolio. Corporate project office.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Portfólio, programas, projetos e operações	19
Figura 2 – Procedimento de análise dos dados.....	46
Figura 3 – Framework dos procedimentos metodológicos.....	47
Figura 4 – Pilares de atuação.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos estudos, perspectivas de desempenho e resultados.....	28
Quadro 2 - Resumo dos estudos sobre capacidade Dinâmica	40
Quadro 3 - Dados das entrevistas	45
Quadro 4 - Resultado do processo de codificação.....	48

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

PMI - *Project Management Institute*

PMO - *Project Management Office*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	17
2.1 PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS	17
2.2 PROJECT MANAGEMENT OFFICE - PMO	20
2.2.1 Conceito, tipologias e funções.....	21
2.3 PMO e Desempenho.....	24
3 CAPABILIDADE DINÂMICA.....	32
3.1 Capabilidades dinâmicas x Gerenciamento de Projetos e Portfólio x PMO.....	35
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
5 ANÁLISE DEDADOS.....	48
5.1 Apresentação das Categorias.....	48
5.2 Características e funções do PMO e a contribuição para o desempenho do portfólio de projetos.....	49
5.3 Métricas de desempenho do portfólio de projetos	54
5.4 PMO: age como uma capacidade dinâmica ou operacionaliza capacidade dinâmica.....	55
6. CONCLUSÕES.....	64
REFERÊNCIAS	67
APENDICE A.....	71
APENDICE B.....	72
APENDICE C.....	75
APENDICE D.....	77
APENDICE E.....	79

1. INTRODUÇÃO

A área de gerenciamento de projetos, que abrange o gerenciamento de projetos, programas e portfólios, está cada vez mais em expansão (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007). Essa realidade origina-se do fato de que as organizações precisam garantir o sucesso de seus projetos para ter êxito na execução de sua estratégia e transformar sua visão em realidade (SERRA; KUNC, 2014).

Para a compreensão do campo de atuação dessa área, o *Project Management Institute* (PMI) apresenta os conceitos de projetos, programas e portfólios. Projetos são esforços temporários, empregados para criar produtos, serviços e resultados únicos. Programas são grupos de projetos, de outros programas e atividades relacionadas que são gerenciados de uma forma coordenada, para se alcançar benefícios que não seriam possíveis de alcançar se fossem administrados de forma individual. Já os portfólios são conjuntos de projetos, de programas e de outras atividades e operações, os quais são gerenciados de forma conjunta para assim se alcançar os objetivos estratégicos (PMI, 2017).

Um aspecto relevante do gerenciamento de projetos organizacionais é que não há o objetivo de apenas entregar projetos dentro do prazo e do orçamento e atender às especificações de qualidade, mas também criar valor para o negócio (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007). Conforme Otra-Aho *et al.* (2018), as organizações cada vez mais criam *Project Management Offices* (PMOs) – escritório de gerenciamento de projetos – com o objetivo de superar os desafios de maior complexidade e importância dos projetos e, dessa forma, de criar valor para as organizações. Os autores destacam, entretanto, que apesar disso, as evidências para a criação de valor e de como o desempenho do projeto é melhorado ainda são escassas.

Os PMOs são entidades organizacionais designadas a várias funções na execução do gerenciamento coordenado de projetos em seu domínio (AUBRY, 2015). Acredita-se que a centralização da análise no PMO facilita o estudo empírico das inúmeras formas de contribuição para o desempenho organizacional e das diferentes percepções do valor dessas contribuições (AUBRY; HOBBS, 2011).

Outro dado relevante sobre a aplicação desse recurso é evidenciado por Aubry e Hobbs (2011), os quais complementam que, além de ser um objeto legítimo de estudo

por si só, os PMOs também são caminhos que facilitam os estudos sobre a contribuição do gerenciamento de projetos para o desempenho organizacional de forma geral. Os autores apontam razões para a observação dessa atuação das entidades, como: vários aspectos de gerenciamento de projetos das organizações estão centralizados nelas, o que facilita sua visibilidade e seu estudo; elas geralmente estão em posições localizadas fora das principais unidades organizacionais, o que facilita sua avaliação; a contestação que elas sofrem possibilita a captação de diferentes pontos de vistas em estudos; e os diferentes papéis organizacionais que elas exercem indica que os PMOs podem contribuir de diversas formas para o desempenho das organizações (AUBRY; HOBBS, 2011).

Em contraponto a essa linha de análise, estudos buscaram avaliar se o gerenciamento de projetos e os PMOs possuem influência no desempenho dos portfólios de projetos e no desempenho organizacional. Dentre as pesquisas realizadas, Barbalho *et al.* (2014) verificaram uma redução considerável nos prazos dos projetos do período no qual o PMO passou a centralizar a gestão do tempo, melhorando o desempenho do prazo e, assim, o *time-to-market*, o qual se caracterizou por ser bastante inferior aos projetos iniciados antes da implantação do PMO.

Soma-se a esse estudo a voz de Aubry (2015), que verificou em um contexto de mudança e transformação de ambiente, o impacto positivo do PMO no desempenho dos projetos, no desempenho comercial e na maturidade do gerenciamento de projetos, principalmente com o papel de apoio, mostrando a capacidade desse recurso de desempenhar um papel mais dinâmico como entidade integradora.

Outro estudo favorável ao PMO foi feito por Dai e Wells (2004), os quais, ao avaliarem funções/serviços prestados pelos PMOs, verificaram que “estabelecer padrões e métodos de gerenciamento de projetos” e “uso de arquivos históricos” possuem uma correlação significativa com o desempenho dos projetos.

Contudo, se por um lado é evidenciada a contribuição do PMO para o desempenho de portfólios, de projetos e da organização, por outro, sua legitimidade e desempenho são questionados. Aubry e Hobbs (2007) realizaram pesquisa com 500 PMOs (não é especificado por quem a amostra foi composta) e, ao perguntarem se a relevância ou mesmo a existência do PMO havia sido seriamente questionada pelas organizações, 42% dos respondentes disseram que sim, o que mostra que quase metade dos PMOs

existentes são vistos como ilegítimos no seu contexto organizacional. Aubry e Hobbs (2011) apontam também que existem diferentes pontos de vista sobre essas entidades e que elas podem contribuir de maneiras diferentes para o desempenho da organização. Além disso, sugerem que a contestação em relação a existência dos PMOs é um problema recorrente. Hurt e Thomas (2009) concordam que resultados quanto ao valor dos PMOs são inconclusivos, pois há a possibilidade de que criem valor sustentável em alguns casos e falhem em manter suas contribuições de valor em outros.

Assim, além da literatura que promove os PMOs devido aos efeitos positivos óbvios, existem diferentes tipos, estruturas, características, papéis e funções de PMOs. Tal variedade pode afetar até mesmo a legitimidade dos PMOs, que varia de forma intensa de uma organização para outra, o que revela que a realidade organizacional em torno dos PMOs é complexa (HOBBS; AUBRY, 2007).

Outro fator de importância crescente na área de gerenciamento de projetos é a dinamicidade do ambiente, pois, segundo Collyer e Warren (2009), à medida que as organizações enfrentam mais mudanças, aumenta-se a busca por novas formas para gerenciá-las.

Cabe destacar ainda que, segundo a pesquisa *Pulse of the profession* (PMI, 2019), a principal causa de falha de projetos para 42% das organizações globais é a mudança das prioridades organizacionais. Quando observado o cenário das organizações brasileiras esse número é de 57%. Esse dado mostra que as prioridades das organizações podem ser influenciadas pelo dinamismo, ainda que não necessariamente o dinamismo influencie as prioridades.

A lente teórica utilizada para realizar este estudo foi a de Capabilidades Dinâmicas, nomenclatura derivada do inglês *Dynamics Capabilities*, a exemplo de outros estudos (e.g. BIEDENBACH; MÜLLER, 2012, KILLEN ET AL., 2012). Essa abordagem é amparada pela teoria de Teece *et al.* (1997), a qual conceitua capacidades dinâmicas, como a capacidade da organização de integrar, de construir e de reconfigurar competências internas e externas em um ambiente dinâmico, portanto, entende-se que a mencionada lente é adequada para uma pesquisa de um ambiente dinâmico.

Em ambientes com rápida mudança, as capacidades que permitem que as organizações se adaptem de forma rápida e repetidamente podem gerar vantagens estratégicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Na visão de Killen et al. (2012), as capacidades de gerenciamento de portfólios e de projetos podem ser analisadas como capacidades dinâmicas, e, quando desenvolvidas e customizadas em um ambiente organizacional, não são fáceis de serem copiadas. Já para Lacruz *et al.* (2019), o PMO pode ser considerado como uma unidade organizacional focada em projetos, com capacidade de transformar e de prover às organizações capacidades dinâmicas. Desse modo, não é claro se as competências e recursos mobilizados no PMO são capacidades dinâmicas ou se operacionalizam as capacidades dinâmicas, além de ainda não ser possível delimitar como as capacidades potencializam os resultados dos projetos por meio do PMO.

Diante do exposto, apesar de ter sido verificado na literatura que o PMO contribui para o desempenho dos projetos (e.g. BARBALHO ET AL., 2014) e também da organização (e.g. AUBRY, 2015; AUBRY; RICHER; LAVOIE-TREMBLAY, 2013), não foi identificado como essa contribuição ocorre. Portanto, objetivamente, a questão central de pesquisa é: Como o PMO influencia o desempenho do portfólio de projetos? Devido à necessidade de se entender o processo que possibilita o PMO impactar o desempenho dos projetos, **o objetivo deste estudo é descrever como o PMO influencia o desempenho do portfólio de projetos.** Para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos são:

- i) Identificar as características e as funções realizadas pelo PMO objeto de estudo e avaliar quais contribuem para o desempenho do portfólio de projetos;
- ii) Identificar quais métricas são utilizadas para medir o desempenho do portfólio de projetos;
- iii) Analisar se o PMO, como recurso de infraestrutura, age como uma capacidade dinâmica ou se operacionaliza capacidades dinâmicas;

Para o desenvolvimento da pesquisa, despreendeu-se uma abordagem qualitativa para a realização de um estudo de caso com o PMO de um grupo financeiro brasileiro, vencedor de prêmios nacionais e internacionais e com destaque mundial. Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de entrevistas semiestruturadas e

levantamento documental. Após a coleta, para a análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Em resumo, considerando, portanto, o objetivo e as técnicas escolhidas, espera-se desenvolver com esta pesquisa uma contribuição prática para os profissionais da área de gerenciamento de projetos, especialmente para os que trabalham diretamente com PMOs e para os estudiosos do tema, de forma a entender melhor essas entidades organizacionais existentes, a impulsionar o resultado dos projetos, e a melhorar o processo de implantação de novos PMOs. Como contribuição teórica, espera-se colaborar para a avaliação da estrutura do PMO, identificando se ela age como uma capacidade dinâmica (KILLEN ET AL., 2012) ou como um catalisador de capacidades dinâmicas (LACRUZ ET AL., 2019), e também para o entendimento de como as capacidades dinâmicas potencializam os resultados dos portfólios de projetos por meio do PMO.

No segundo capítulo desta dissertação, são apresentados conceitos da área de gerenciamento de projetos e a revisão de estudos sobre PMOs e desempenho. No terceiro capítulo, é apresentada a fundamentação teórica na qual são apresentados a origem da capacidade dinâmica, seus principais conceitos, suas dimensões e hierarquia e a revisão de estudos sobre capacidade dinâmica e PMOs. O quarto capítulo, por sua vez, apresenta o percurso metodológico e especifica o objetivo, a estratégia metodológica, o objeto de estudo e as técnicas de coleta e de análise dos dados. No quinto capítulo é apresentada a análise dos dados e as categorias encontradas no processo de tratamento de forma a responder aos objetivos específicos deste estudo. No sexto e último capítulo, encontra-se a conclusão da pesquisa.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo Crawford (2011), o gerenciamento de projetos existe há décadas, mas sua formulação como conceito de especialidade com técnicas, ferramentas e vocabulário teve início nas forças armadas no século XX, durante a Segunda Guerra Mundial. Devido a sua origem militar, o foco inicial do gerenciamento de projetos baseava-se planejar e controlar (CRAWFORD, 2011). Kerzner (2003) aponta que foi na década de 1990 que o gerenciamento de projetos deixou de ser utilizado unicamente pela indústria aeroespacial, com enfoque na defesa e na construção pesada, e passou a ser reconhecido e empregado em diversos setores com o objetivo de atingir eficiência e eficácia.

Outro dado importante sobre a aplicação do gerenciamento de projetos é que, a partir do momento em que seus benefícios se tornaram aparentes, entendeu-se o impacto significativo e favorável no resultado financeiro das organizações. Tal compreensão gerou duas conclusões: o gerenciamento de projetos precisava ser integrado e compatível com os sistemas corporativos e ser reconhecido como uma profissão, o que se mostra essencial para maximizar o desempenho (KERZNER, 2003).

2.1 PROJETOS, PROGRAMAS E PORTFÓLIOS

O PMI (2017, p.10) conceitua o gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”. Afirma também que os projetos são realizados para alcançar objetivos ou resultados por meio de entregas tangíveis ou intangíveis (PMI, 2017) e conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p. 4).

Já Aubry, Hobbs e Thuillier (2007, p. 332, tradução nossa) apresentam um conceito mais amplo para gerenciamento de projetos organizacionais: “gerenciamento de projetos organizacionais é uma esfera de gerenciamento em que estruturas dinâmicas na empresa são articuladas como meio para implementar objetivos corporativos por meio de projetos, a fim de maximizar o valor”.

Os projetos podem ser gerenciados em diferentes cenários, a saber, como um projeto autônomo, como parte de um programa ou, ainda, como parte de um portfólio (PMI, 2017). Para o esclarecimento desses cenários, cabe evidenciar que programa é “um

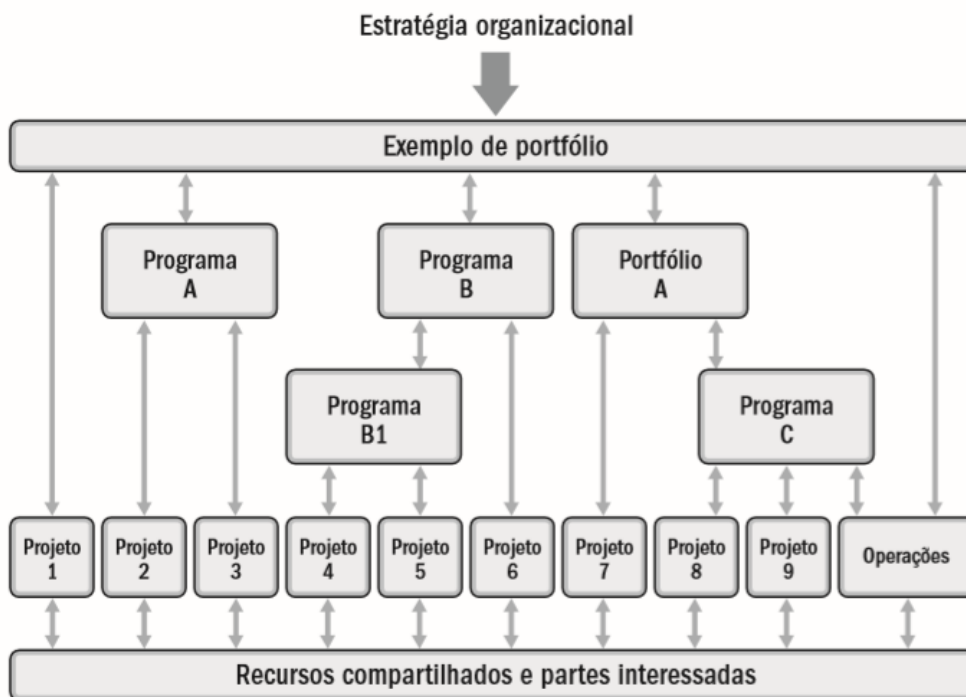
grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado, visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente” (PMI, 2017, p.11). Outro conceito de necessário esclarecimento é o portfólio, o qual é encarado como “um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p.11).

Na observação prática da aplicação desses conceitos, Milosevic e Srivannaboon (2006) teorizam que as organizações usam processos de gerenciamento de portfólios como um meio de selecionar projetos com maior capacidade de entregar valor, ou seja, projetos que irão contribuir para os objetivos estratégicos da instituição. Após a seleção e definição dos portfólios, os projetos são planejados de forma detalhada e executados.

O gerenciamento de programas e de portfólios é diferente do gerenciamento de projetos no que diz respeito ao ciclo de vida, às atividades, aos objetivos, ao foco e aos benefícios. Porém projetos, programas e portfólios podem se envolver com as mesmas partes interessadas e carecer dos mesmos recursos, o que pode causar conflitos. Tal situação precisa ser coordenada por meio do gerenciamento que abranja todos os três modelos.

Na figura 1, é possível visualizar a estrutura de um portfólio e as relações entre programas, projetos, recursos compartilhados e partes interessadas. É por meio da visão do portfólio que as organizações visualizam como os objetivos estratégicos estão nele refletidos e podem traçar a implementação da governança adequada, de forma que os objetivos sejam alcançados.

Figura 1: Portfólio, programas, projetos e operações



Fonte: PMI (2017, p.12).

De forma similar, Crawford (2011) aponta que o gerenciamento de portfólios permite alinhar os projetos à estratégia no nível organizacional. Segundo o autor, esse recurso fornece uma maneira consistente de avaliar, selecionar, priorizar, orçar e planejar os projetos adequados, ou seja, aqueles de maior valor e contribuição aos interesses estratégicos da organização, sendo assim, é capaz de selecionar os projetos por meio de um foco estratégico. O autor ainda afirma que o gerenciamento de portfólios possibilita maior realismo ao processo de planejamento de uma organização e maior racionalidade na alocação de recursos.

Outra análise sobre o gerenciamento de portfólios é feita por *Standard for Portfolio Management*, que detalha tratar-se de um gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos. Observa-se a aplicação dos princípios do gerenciamento de portfólio para alinhar os portfólios e os seus componentes com uma estratégia organizacional. O recurso pode também ser visto como uma atividade dinâmica por meio da qual uma organização investe seus recursos para atingir os objetivos estratégicos (PMI, 2017c).

Nesse contexto, é imperativo destacar que estratégia organizacional e seus objetivos servem para estabelecer e guiar as organizações nas suas decisões, direções, objetivos e na alocação de recursos para alcançar o valor desejado (PMI, 2017c). Existem muitos desafios para se alcançar os resultados, dentre eles tem-se: alinhar estratégia e execução, obter e manter o apoio da alta administração, equilibrar o que é viável com o que é essencial, determinar benefícios e objetivos de curto e de longo prazo, gerenciar recursos, incluindo capacidades e habilidades, e obter e manter a habilidade de executar (PMI, 2017c).

O *Standard for portfólio management* (PMI,2017c) apresenta também alguns princípios essenciais do gerenciamento de portfólios para fornecer orientação aos profissionais de gestão de portfólio diante da aceitação, do estabelecimento, da implementação e do gerenciamento contínuo nas organizações:

- Esforçar-se para alcançar a excelência na execução da estratégia;
- Aumentar a transparência, a responsabilidade, a prestação de contas, a sustentabilidade e a justiça;
- Equilibrar o valor do portfólio com os riscos gerais;
- Garantir que os investimentos nos componentes do portfólio estejam alinhados com a estratégia da organização;
- Obter e manter o patrocínio e o engajamento da alta administração e das principais partes interessadas;
- Exercer liderança ativa e decisiva para a otimização da utilização de recursos;
- Promover uma cultura que abrace mudanças e riscos;
- Navegar na complexidade para permitir resultados bem-sucedidos.

Tais princípios auxiliam na criação de vínculos fortes entre o planejamento estratégico e a execução estratégica dos negócios. Sendo assim, as organizações podem obter melhor desempenho organizacional, aprimorando a utilização de recursos, explorando novas oportunidades e minimizando ameaças (PMI, 2017c).

2.2 PROJECT MANAGEMENT OFFICE - PMO

Conforme as informações apresentadas, foi possível conceituar o gerenciamento de projetos, de programas e de portfólios e seu relacionamento. Para subsidiar as

discussões sobre como o PMO influencia o desempenho de portfólios de projetos, a seguir, será apresentado o conceito, as tipologias e as funções do PMO.

2.2.1. Conceito, tipologias e funções

PMO é uma função criada para facilitar e aprimorar o gerenciamento de projetos por meio do gerenciamento de portfólios e da vinculação de projetos à estratégia da organização (CRAWFORD, 2011). De forma mais ampla, Aubry (2015) o define como uma entidade organizacional com várias funções na execução do gerenciamento coordenado de projetos sob seu domínio.

Para o PMI (2017), o PMO é uma estrutura organizacional, responsável por padronizar os processos de governança ligados aos projetos e por facilitar o compartilhamento dos recursos, das metodologias, das ferramentas e das técnicas.

Kerzner (2003), por sua vez, trata da evolução do PMO, que durante muito tempo funcionou como um escritório do grupo de clientes, normalmente dedicado a um projeto específico e muito grande. Porém, o PMO, inicialmente voltado para aproximar organização e cliente, tornou-se uma organização dentro da organização. As pessoas do PMO eram as únicas treinadas em gerenciamento de projetos e, normalmente, seu número de funcionários não importava, pois era o cliente o responsável arcar com os custos.

O autor ainda afirma que os PMOs funcionavam horizontalmente em toda a organização e eram vistos como centros de lucro, enquanto a estrutura funcional tradicional era vista como centro de custo. Foi na década de 1980 que as agências militares e governamentais tornaram-se mais conscientes dos custos e que, em consequência a essa nova realidade, os PMOs foram reduzidos, tal contexto exigiu o treinamento dos demais funcionários para que fossem habilitados ao trabalho com o gerenciamento de projetos (KERZNER, 2003).

Nos anos 2000, o PMO se tornou mais comum nas organizações e foi atribuída a ele uma nova responsabilidade, a saber, a de manter as propriedades intelectuais do gerenciamento de projetos e de apoiar as estratégias organizacionais, especialmente na atividade de planejamento estratégico (KERZNER, 2003).

Sobre os tipos de PMOs, o Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK®) afirma que existem vários e que sofre variação de acordo com o controle e com a influência exercidos nos projetos (PMI, 2017). Eles podem ser:

- PMO de suporte: realiza um papel consultivo, de suporte, e atua como repositório aos projetos, fornecendo modelos, práticas, treinamentos e lições aprendidas. Vale lembrar, que nesse tipo de PMO o nível de controle é relativamente baixo.
- PMO de controle: exige conformidade quanto a estruturas, metodologias, ferramentas e *templates* e também quanto a estrutura de governança. Nesse tipo de PMO o nível de controle é baixo.
- PMO diretivo: vincula diretamente os gerentes de projetos ao PMO. Esse tipo de PMO exerce um alto nível de controle dos projetos ligados diretamente a ele.

Crawford (2011) concorda que nem todos os PMOs são criados da mesma forma. No entanto, o autor classifica os PMOs em níveis na organização e diz que podem estar em qualquer um dos três níveis ou nos três simultaneamente. Os níveis são:

Tipo 1: PMO de Controle de Projetos - Geralmente lida com projetos únicos, grandes e complexos. Mas, por conta dessas características, pode necessitar de vários cronogramas e, até mesmo, precisar se integrar a um cronograma do programa. Cabe destacar que pode haver vários gerentes de projeto.

Tipo 2: PMO da unidade de negócios - Pode fornecer suporte a projetos individuais, mas o desafio é integrar um grande número de projetos múltiplos de tamanhos variados. Esse tipo de PMO começa a integrar recursos no nível organizacional.

Tipo 3: PMO estratégico – Fornece e coordena a perspectiva ampla necessária para selecionar, priorizar e monitorar projetos e programas que contribuem para a consecução da estratégia corporativa.

Crawford (2011) ainda afirma que o tipo adequado de PMO para cada organização depende, entre outras coisas, do tamanho e complexidade da empresa, da interdependência de projetos entre unidades e funções de negócios, da disponibilidade de recursos e da competência dos gerentes de projetos.

Com outro ponto de vista, Hobbys e Aubry (2007) fazem uma crítica às tipologias dos PMOs, pois apontam que um tipo é, na verdade, um modelo de PMO, o que simplifica e reduz as complexidades da realidade organizacional.

Quanto às funções dos PMOs, o PMBOK (2017) aponta que a principal é apoiar os gerentes de projetos por meio de:

- Gerência de recursos compartilhados entre os projetos;
- Identificação e desenvolvimento de metodologias e de práticas de gerenciamento de projetos;
- Orientação, treinamento e supervisionamento;
- Monitoramento do cumprimento de padrões, de procedimentos e de modelos de gerenciamento de projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, de procedimentos, de modelos e de outros documentos, que são os ativos organizacionais.;
- Coordenação das comunicações entre projetos;

Os PMOs possuem variados papéis ou funções nas diferentes organizações (HOBBS; AUBRY, 2007). Os autores realizaram um estudo em que identificaram, a partir de investigações preliminares e da revisão da literatura, uma lista com 27 funções de um PMO. Em seguida, realizaram uma pesquisa, com um grande número de organizações – a saber, 500 –, validando essa lista. Os autores ainda levantaram a importância das funções, ratificando-a a partir da avaliação dos participantes da pesquisa, os quais avaliaram usando uma escala que varia de um (nada importante) a cinco (muito importante).

As dez funções identificadas como mais relevantes segundo os PMOs pesquisados são: reportar o status dos projetos à gestão de topo (83%), desenvolver e implementar metodologias normalizadas (76%), monitorar e controlar o desempenho dos projetos (65%), desenvolver as competências das pessoas (65%), incluindo formação, implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos (60%), prover recomendações à alta gestão (60%), gerir a coordenação entre projetos (59%), desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos (58%), promover a gestão de projetos dentro da organização (55%) e monitorar e controlar o desempenho do PMO (50%). As demais funções tiveram relevância menor que 50%.

Após confirmar as 27 funções e identificar sua importância, os autores agruparam as funções relacionadas em grupos, por meio da análise fatorial, são eles: grupo 1 - monitoramento e controle do desempenho do projeto; 2 - desenvolvimento de competências e metodologias de gerenciamento de projetos; 3 - gerenciamento de múltiplos projetos; 4 - gerenciamento estratégico; e 5 - aprendizagem organizacional (HOBBS; AUBRY, 2007).

2.3. PMO e Desempenho

Ao analisar o conceito de desempenho, constata-se que é um conceito abrangente com diversas interpretações e formas de mensuração. Meyer (2003) diz que o desempenho de uma organização pode ser definido de diversas formas, tais como: lucratividade, valor entregue aos stakeholders, alcance de resultados financeiros ou de operações, aprendizagem e inovação, cumprimento de requisitos para diferentes grupos de stakeholders ou da forma como esses grupos avaliam desempenho.

O desempenho de projetos, da mesma forma como o desempenho de uma organização, pode ser medido de diversas maneiras. Para Aubry e Hobbs (2011), duas concepções de desempenho dominam a literatura de gerenciamento de projetos, a saber, a econômica e a pragmática. Os autores apontam que a primeira integra os valores econômicos da lucratividade, eficiência do gerenciamento de projetos e retorno do investimento. Já a segunda, inclui variáveis que medem o crescimento do projeto e levam em consideração sua inovação e eficácia. Além disso, defendem que o desempenho organizacional deve ser examinado sob diferentes pontos de vista (AUBRY; HOBBS, 2011).

Os teóricos analisaram o desempenho a partir do conceito da estrutura de valores concorrentes, o que possibilitou integrar a perspectiva financeira de desempenho com outras concepções, a fim de formar uma visão multidimensional (AUBRY; HOBBS, 2011). Cabe destacar que cada concepção refere-se a critérios específicos. O modelo, gira em torno de dois eixos: flexibilidade/ controle e foco interno/ externo e sua capacidade de propor uma visão pluralista do desempenho organizacional é considerada uma vantagem. De acordo com o citado conceito, nenhum modelo único de desempenho é universalmente válido, resultando em uma estrutura que agrupa quatro concepções complementares de desempenho organizacional, as quais são

definidas da seguinte forma: relações humanas, processos internos, objetivos racionais e sistemas abertos. (AUBRY; RICHER; LAVOIE-TREMBLAY, 2013).

No detalhamento das concepções, a conclusão de Aubry e Hobbs (2011) foi a de que na concepção de relações humanas, na qual se enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos, coesão e moral dos funcionários, o PMO pode dar uma contribuição significativa para o desempenho organizacional em relação aos recursos humanos. Na concepção de processos internos, os autores não verificaram um padrão. A concepção dos objetivos racionais ou concepção de eficiência foi a mais citada, principalmente diante do critério de lucro, que reflete o interesse em selecionar os projetos certos, ou seja, aqueles que contribuem para os resultados da empresa, assim, a contribuição do PMO para o desempenho organizacional é reconhecida por seu envolvimento no gerenciamento de portfólio e programa. Sobre a concepção de sistemas abertos ou de eficácia – que trata principalmente de flexibilidade, adaptação e inovação no gerenciamento de projetos referentes ao lado comercial da organização, e que estão relacionados aos benefícios dos projetos –, verificou-se que o PMO pode estar envolvido em um ciclo de vida mais amplo do projeto, cobrindo seus benefícios (AUBRY; HOBBS, 2011).

No estudo de Aubry, Richer e Lavoie-Tremblay (2013) foram levantadas críticas à concepção racional de desempenho de projetos, além de ser utilizado o conceito de estrutura de valores concorrentes. Entretanto os autores concluíram que o desempenho organizacional pode ser visto como uma construção baseada nos valores e nas preferências dos envolvidos. Os valores e as preferências subjacentes à avaliação do desempenho organizacional mostraram a existência de tensões e paradoxos, pois houve diferentes percepções dos grupos pesquisados nas organizações, mostrando dessa forma que a contribuição do PMO não é vista de forma unânime, mas é questionada por alguns grupos.

De maneira diferente, Aubry (2015) buscou explorar os efeitos das funções de controle e de suporte do PMO no desempenho do projeto, no desempenho organizacional e na maturidade do gerenciamento de projetos, especificamente em um contexto de mudança. Para tanto, a autora considerou como desempenho de projetos a conformidade orçamentária, o cumprimento de prazos e a entrega do escopo, ou seja, as métricas básicas do gerenciamento de projetos. Para avaliar o desempenho dos

negócios foram considerados os benefícios para a organização, estes gerados por projetos ou programas. Já para avaliar a maturidade do gerenciamento de projetos foram consideradas as melhorias nas capacidades de gerenciamento de projetos da organização (AUBRY, 2015). Diante dos dados coletados, a autora concluiu que o aumento da função de suporte do PMO melhora o desempenho do projeto, o desempenho dos negócios e a maturidade do gerenciamento de projetos. Por outro lado, porém, aumentar a função de controle do PMO não tem o mesmo efeito no desempenho (AUBRY, 2015).

Outra pesquisa relevante para a análise é a de Barbalho *et al.* (2014), a qual analisou o desempenho do PMO de uma empresa de base tecnológica, sob a perspectiva de desempenho de prazos. Nesse contexto, as responsabilidades do PMO eram sobre gestão de prazos, gestão de portfólios, recursos de produção e aquisições. Verificou-se que houve significativa redução dos prazos dos projetos, com a redução dos *lead-times* de fabricação em 90%, de compras em 75% e de duração dos projetos em 43%.

Dai e Wells (2004) avaliaram seis funções/ serviços do PMO – padrões e métodos de gerenciamento de projetos, arquivos históricos do projeto, suporte à administração do projeto, recursos humanos e assistência de pessoal, treinamento em gerenciamento de projetos e consultoria e mentoria em gerenciamento de projetos – e a influência delas no desempenho do projeto. Os autores, entretanto, não informaram quais as métricas utilizadas para medir esse desempenho. Verificaram que as seis funções citadas possuem correlação positiva com o desempenho de projetos, sendo a que mais influência a função padrões e métodos de gerenciamento de projetos. Também buscaram avaliar se o desempenho de projetos é diferente entre organizações que possuem PMO e as que não possuem e verificaram que o desempenho do projeto é mais alto nas organizações que possuem um PMO (5,66) em comparação com as organizações que não possuem (5,51), mas chamam atenção para o fato de que a diferença não é grande o suficiente para ter significância estatística (alpha de 0,05). Cabe destacar, porém, que as organizações que possuem um PMO claramente fizeram mais do que aquelas que não o aplicam na promoção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos, arquivos históricos, treinamento, consultoria e mentoria.

Hurt e Thomas (2009) avaliaram por meio de estudo de caso, no qual utilizaram entrevistas semiestruturadas, pesquisas on-line e revisões de documentos, os benefícios da implantação de PMO em três organizações diferentes. A avaliação foi realizada sob uma lente de valor e de sustentabilidade a partir de cinco níveis:

- 1) Satisfação: medido a partir de percepções e autorrelato das principais partes interessadas.
- 2) Uso alinhado de práticas: avaliado por meio de uma comparação de práticas, políticas e procedimentos com o que realmente acontece nos projetos.
- 3) Resultados do processo: evidenciado por mudanças, ao longo do tempo, em questões como número de solicitações de mudança, desempenho do orçamento, aprendizado de projetos anteriores e confiabilidade da entrega.
- 4) Resultados de negócios: verificado a partir dos resultados de negócios que estão relacionados a essas melhorias de processo.
- 5) Retorno do investimento: qual retorno em termos de economia de custos para cada investimento.

Nos três casos foi verificado o alcance de benefícios e valores semelhantes de forma a obter sucesso inicial significativo, porém o PMO mais antigo, depois de nove anos, começou a apresentar falhas na sua eficácia.

Outro estudo realizado foi o de Joslin e Müller (2015), em que foi analisada a relação entre o uso de uma metodologia de gerenciamento de projetos e o sucesso do projeto e o impacto da governança do projeto nesse relacionamento. O conceito assumido para medir o desempenho do projeto foi um modelo que contém cinco dimensões: 1) eficiência do projeto (esta corresponde à tripla restrição: escopo, tempo e custo); 2) benefícios organizacionais; 3) impacto do projeto; 4) satisfação das partes interessadas; e 5) potencial futuro. Por meio de análise fatorial e análise de regressão hierárquica moderada, os autores verificaram que a aplicação de uma metodologia representa 22,3% da variação no sucesso do projeto e que, quando a metodologia é considerada abrangente, ou seja, não precisa ser suplementada pelo gerente de projetos, o nível de sucesso é ainda mais alto. Destacam ainda que a governança do projeto atua como quase moderadora nesse relacionamento.

Uma proposta diferente foi feita por Otra-Aho *et al.* (2018), os quais analisaram o impacto das funções e processos do PMO no desempenho do projeto. Para tanto, buscaram identificar qual papel dos PMOs (apoiador, de suporte e de coordenador) impactava positivamente o desempenho de projetos. No desenvolvimento do estudo, os autores consideraram duas dimensões para medir o desempenho de projetos: a eficiência – definida como a capacidade da organização de transformar recursos em resultados do projeto, como tempo e custo – e a eficácia – definida como a capacidade da equipe do projeto de alcançar as metas do projeto, de criar resultados de qualidade, de atender aos requisitos e de produzir valor para o cliente e para os objetivos do negócio. Constataram que tais dimensões são interdependentes e podem se reforçar e se complementar. Além disso, por meio de análise fatorial e de regressões, os autores concluíram que, assumindo o papel de coordenador, quando o PMO formaliza os processos do projeto, o desempenho aumenta. Verificaram ainda que um PMO que atua como gerente de estratégia tem um impacto negativo significativo sobre eficácia do projeto, mas não afeta a eficiência do projeto (OTRA-AHO *et al.*, 2018).

De forma semelhante, o estudo de Lacruz *et al.* (2019), também teve uma abordagem mais objetiva. Os autores buscaram, a partir de uma análise *ex post facto* com um corte longitudinal de 3 anos, investigar o papel do PMO no desempenho interno do projeto de uma organização. Nesse estudo foi considerado como desempenho do projeto a tripla restrição (escopo, tempo e custo) e a conclusão foi a de que houve impacto positivo do PMO no desempenho dos projetos na organização investigada durante o período considerado.

No quadro 1 é possível ver um resumo dos estudos, suas perspectivas de desempenho e seus resultados.

Quadro 1 – Resumo dos estudos

Autor	Perspectiva de Desempenho	Resultados
Aubry e Hobbs (2011)	Perspectiva multidimensional, por meio do conceito da estrutura de valores concorrentes, que agrupa quatro concepções: relações humanas, processos internos, objetivos racionais e sistemas abertos.	Relações humanas: detectado que o PMO pode dar uma contribuição significativa; Processos: considerado que os internos não verificaram um padrão; Objetivos racionais: vista como a mais citada, principalmente o critério de lucro; Sistemas abertos: concluído

		que o PMO pode estar envolvido em um ciclo de vida mais amplo do projeto, cobrindo os benefícios dos projetos
Aubry, Richer e Lavoie-Tremblay (2013)	Perspectiva multidimensional, por meio do conceito da estrutura de valores concorrentes, que agrupa quatro concepções: relações humanas, processos internos, objetivos racionais e sistemas abertos.	Avaliou-se a existência de tensões e paradoxos nas organizações, pois houve diferentes percepções dos grupos pesquisados na organização quanto à contribuição do PMO.
Aubry (2015)	Desempenho de projetos: conformidade orçamentária, cumprimento de prazos e entrega do escopo. Desempenho dos negócios: benefícios para a organização gerados por projetos ou programas. Maturidade de gerenciamento de projetos: melhorias nas capacidades de gerenciamento de projetos da organização.	Constatou-se que o aumento da função de suporte do PMO melhora o desempenho do projeto, o desempenho dos negócios e a maturidade do gerenciamento de projetos. Por outro lado, notou-se que aumentar a função de controle do PMO não tem o mesmo efeito no desempenho.
Barbalho et al. (2014)	Desempenho de projetos: Desempenho de prazos.	Percebeu-se a redução dos <i>lead-times</i> de fabricação em 90%, de compras em 75% e da duração dos projetos em 43%.
Dai e Wells (2004)	Influência de seis funções/ serviços do PMO no desempenho do projeto: padrões e métodos de gerenciamento de projetos, arquivos históricos do projeto, suporte à administração do projeto, recursos humanos e assistência de pessoal, treinamento em gerenciamento de projetos e consultoria e mentoria em gerenciamento de projetos. O estudo não informou as métricas utilizadas para medir esse desempenho	Concluiu-se que as seis funções possuem correlação positiva com o desempenho de projetos; que o desempenho do projeto é mais alto nas organizações que possuem um PMO em comparação com as organizações que não possuem, apesar de sua baixa significância estatística (5,66 vs. 5,51).
Hurt e Thomas (2009)	Lente de valor e sustentabilidade, com 5 níveis: satisfação das principais partes interessadas, uso alinhado de práticas de gerenciamento de projetos, resultados de processos como número	Verificou-se, nos três casos, o alcance de benefícios e valores semelhantes, de forma a obter sucesso inicial significativo, porém o PMO mais antigo apresentou falhas na sua eficácia.

	de solicitações de mudança, desempenho do orçamento, aprendizado de projetos anteriores e confiabilidade da entrega, resultados de negócios relacionados às melhorias de processo e ao retorno do investimento.	
Joslin e Müller (2015)	O conceito para medir o desempenho do projeto contém cinco dimensões: 1 - eficiência do projeto (esta corresponde à tripla restrição: escopo, tempo e custo); 2 - benefícios organizacionais; 3 - impacto do projeto; 4 - satisfação das partes interessadas; e 5 - potencial futuro	Verificou-se que a aplicação de uma metodologia representa 22,3% da variação no sucesso do projeto e, quando a metodologia é considerada abrangente, ou seja, não precisa ser suplementada pelo gerente de projetos, o nível de sucesso é ainda mais alto
Otra-Aho et al. (2018)	Conceitos de eficiência – capacidade da organização de transformar recursos em resultados do projeto, como tempo e custo – e de eficácia: capacidade da equipe do projeto de alcançar as metas do projeto, de criar resultados de qualidade, de atender aos requisitos e de produzir valor para o cliente e para os objetivos do negócio.	Percebeu-se que assumir o papel de coordenador, quando o PMO formaliza os processos do projeto, aumenta o desempenho do projeto. Notou-se que os PMOs que atuam como gerentes de estratégia têm um impacto negativo significativo sobre a eficácia do projeto, mas não afeta sua eficiência.
Lacruz et al. (2019)	Tripla restrição do projeto (escopo, tempo e custo)	A conclusão foi a de que há impacto positivo do PMO no desempenho dos projetos na organização investigada durante o período considerado.

Fonte: Elaboração própria

Com a revisão da literatura realizada, é possível perceber que não é claro como o PMO contribui para o desempenho dos projetos e para o desempenho organizacional, haja vista os diferentes resultados encontrados (e.g.: Aubry e Hobbs, 2011; Aubry, Richer e Lavoie-Tremblay, 2013; Otra-Aho *et al.*, 2018), bem como as diferentes métricas utilizadas para medir desempenho (e.g.: Lacruz *et al.* 2019; Aubry, Richer e Lavoie-Tremblay, 2013).

Cabe ressaltar que o conceito de desempenho assumido neste estudo será baseado na perspectiva das métricas básicas e objetivas do projeto, ou seja, prazo, custo e escopo, bem como das métricas de eficácia do projeto, tais como criar resultados e

valor para o negócio a partir das entregas do projeto. Essa escolha parte da crença de que, dessa forma, esteja se avaliando o desempenho a partir de diferentes perspectivas, ou seja, dos requisitos racionais e básicos, mas também por meio da geração de valor e do atendimento de objetivos estratégicos. Os apêndices A, B e C mostram a operacionalização do estudo.

3 CAPABILIDADES DINÂMICAS

O termo *Dynamic Capabilities*, no Brasil naturalizado como capacidade dinâmica (e.g MOORI; NAFAL; CALDEIRA, 2013; SILVA; MOORI, 2015) ou capacidade dinâmica (TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017; TAKAHASHI; SEMPREBON; GIACOMINI, 2016), surgiu na literatura com a obra seminal de Teece e Pisano (1994). O conceito veio a partir de algumas correntes teóricas, como as forças competitivas de Porter, conflitos estratégicos, teoria dos jogos e Visão Baseada em Recursos (VBR) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Pavlou e El Sawy (2011) apontam que o conceito de capacidades dinâmicas teve origem a partir da visão de Schumpeter (1934), da competitividade baseada na inovação, que diz que a vantagem competitiva se baseia na destruição criativa dos recursos e em uma recombinação dos recursos operacionais.

Teece, Pisano e Shuen (1997) indicam que a questão fundamental na área da gestão estratégica é como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva. Essa questão motivou o desenvolvimento da abordagem de capacidades dinâmicas, a qual tem como objetivo analisar as fontes de criação e de captura de riqueza das organizações. Segundo os autores, a teoria estratégica tinha análises sobre sustentar e manter a vantagem competitiva existente, mas não tinha entendimento de como e por que certas empresas constroem vantagem competitiva em ambientes de rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Defendem ainda a relevância da abordagem de capacidades dinâmicas em um mundo Shumpeteriano de concorrência baseada na inovação, na concorrência, no preço/desempenho, nos retornos e na "destruição criativa" dos recursos existentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

É imperativo destacar que o conceito mais difundido de capacidades dinâmicas foi proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) como “[...] habilidade da firma para integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em direção às mudanças ambientais” (tradução nossa). A partir de então surgiram outras referências, como Eisenhardt e Martin (2000), o qual usa uma abordagem menos econômica e mais processual.

Teece, Pisano e Shuen (1997) determinam o termo "dinâmico" como a capacidade de renovar competências, de forma a obter concordância com o ambiente em mudança, ou seja, é necessário ter respostas em momentos críticos. Quanto ao termo "capabilidade" os autores apontam o papel do gerenciamento estratégico na adaptação, na integração e na reconfiguração, com o objetivo de facilitar o desenvolvimento da teoria e das habilidades organizacionais internas e externas e o andamento dos recursos e das competências funcionais para assim atender os requisitos de um ambiente dinâmico.

Alguns autores sugerem diferenciar capacidades dinâmicas e operacionais. Teece (2007), por exemplo, diz que as capacidades operacionais permitem sustentar a aptidão técnica de uma organização e, assim, garante a eficiência operacional diária. Já as capacidades dinâmicas permitem manter a aptidão evolutiva da organização, por meio da criação, extensão e modificação de sua base de recursos, alcançando com isso sucesso competitivo de longo prazo.

De forma similar, Protogerou; Caloghirou e Lioukas (2011) reafirmam essa diferença, para eles as capacidades de uma organização podem ser operacionais ou dinâmicas, além de refletirem a capacidade de realizar determinada função ou atividade. As capacidades operacionais auxiliam na realização de atividades funcionais básicas, já as capacidade dinâmicas são as transformações e reconfigurações das capacidades operacionais.

Teece, Pisano e Shuen. (1997) apontaram dimensões pertencentes às capacidade dinâmicas, que são:

- Capacidade de coordenação/integração: propicia aos gerentes coordenar e integrar as atividades internas e externas da organização;
- Capacidade de aprendizagem: permite que por meio da repetição e da experimentação as tarefas sejam executadas de forma melhor e mais rápidas, além de identificar novas oportunidades de produção;
- Capacidade de reconfiguração: viabiliza a percepção da necessidade de reconfigurar a estrutura de ativos da organização e de realizar a transformação interna e externa necessária em um ambiente de rápidas mudanças.

Posteriormente foram apresentadas outras dimensões das capacidades dinâmicas, as quais precisam ser desenvolvidas simultaneamente para assim criar e manter vantagem competitiva. Sendo elas as capacidades *sense*, que são capacidades de monitorar e identificar oportunidades; *seize*, que é a capacidade de avaliar capacidades existentes e emergentes e possíveis investimentos; e *transforming*, que é a capacidade de criar, estender e modificar a base de recursos quando a empresa cresce e o mercado muda (TEECE, 2007).

Sendo assim, a capacidade de *sense* pode ser analisada em como os gestores identificam oportunidades e ameaças, alcançam conhecimentos específicos sobre o mercado e seus usuários/clientes e aprendem a monitorar o mercado. A capacidade de *seize* é a compreensão de como os gestores aproveitam as oportunidades, aproveitam ações e atividades criativas e aproveitam conhecimentos específicos. A capacidade de *transforming* é a compreensão de como os gestores implementam novas estratégias para a organização; reconfiguram recursos a partir das decisões; implementam novos métodos de gestão, criam ou modificam métodos de estratégia e marketing; criam ou modificam mercados e objetivos; criam ou modificam equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura; criam ou modificam procedimentos e sistemas; e lançam novos serviços, produtos, processos, estruturas (TEECE, 2007). Pavlou e El Sawy (2011), por sua vez, buscaram estender e apresentar de forma mais tangível as capacidades dinâmicas no nível gerencial, a partir de um conjunto de componentes identificáveis e específicos: (i) *sensing*; (ii) *learning*, (iii) *integration*, e (iv) *coordination capabilities*.

- I. *Sensing*: é definido como a capacidade de detectar, interpretar e buscar oportunidades. As unidades de negócios devem sentir o ambiente para levantar informações sobre as necessidades do mercado, os movimentos dos concorrentes e as novas tecnologias para que assim os gerentes identifiquem novas oportunidades de produtos e tomem decisões;
- II. *Learning*: é definido como a capacidade de reformular os recursos com novos conhecimentos. Após a identificação de uma oportunidade de mercado, as unidades devem aproveitá-la em um ambiente de rápida mudança e devem se engajar em aprender a encontrar novas soluções, a criar novos conhecimentos e a reconfigurar os recursos operacionais existentes para desenvolver novos produtos;

- III. *Integration*: é definido como a capacidade de combinar conhecimento individual com os novos recursos operacionais, os quais residem em um indivíduo específico. Assim, as unidades devem integrar seus conhecimentos e padrões de interação individuais em um sistema coletivo para implantar as novas configurações de recursos operacionais;
- IV. *Coordination*: é definido como a capacidade de orquestrar e implantar tarefas, recursos e atividades nos novos recursos operacionais. A capacidade de coordenação permite a reconfiguração por meio da gestão de tarefas, atividades e recursos para implantar as capacidades operacionais reconfiguradas.

3.1 Capacidades dinâmicas x Gerenciamento de Projetos e Portfólio x PMO

Hermano e Martín-Cruz (2016), usando uma abordagem de capacidades dinâmicas, buscaram compreender como o envolvimento da alta gerência influencia o projeto, o portfólio e o desempenho da empresa. Os resultados mostram que as capacidades operacionais do projeto e as capacidades dinâmicas do portfólio medeiam a influência do envolvimento da alta gerência sobre o desempenho do projeto e do portfólio, respectivamente, ou seja, as capacidades operacionais do projeto e as capacidade dinâmicas do portfólio explicam de que forma o envolvimento da alta gerência influencia o desempenho do projeto e do portfólio. Os autores afirmam que é através das rotinas, dos procedimentos e do fluxo de trabalho estabelecido pela alta gestão que isso acontece. Apontam também que os recursos dinâmicos construídos pelos gerentes de nível superior permitem a consolidação do aprendizado do projeto e sua disseminação por toda a organização, evitando a repetição de erros antigos e permitindo a conquista de sucessivas metas de desempenho dos projetos e do portfólio (HERMANO; MARTÍN-CRUZ, 2016). Cabe destacar ainda que os autores sugerem que as micro fundações das capacidades operacionais do projeto e das capacidades dinâmicas do portfólio são as rotinas e os processos estabelecidos pelos principais gerentes e implementados pelos gerentes de projeto, equipe de projeto e gerentes de portfólio.

Biedenbach, e Müller (2012) buscaram entender como as capacidades decompostas em capacidades absorptiva, inovadoras e adaptáveis nas fases iniciais do projeto afetam o desempenho do projeto e do portfólio. Os resultados mostraram seus efeitos

no desempenho de projetos de curto e longo prazo e no portfólio, porém as capacidades absorptivas e adaptativas especificamente são as principais contribuintes para o resultado do desempenho, enquanto as capacidades inovadoras contribuem menos.

Outros teóricos que estudam o assunto, evidencia-se Bredillet, Tywoniak e Tootoonchy (2017), os quais também defendem o gerenciamento de portfólio como uma capacidade dinâmica da organização e ainda propõem que seja a composição de uma coleção de rotinas. Há também Ichsan *et al.* (2017), que, em uma proposta de um modelo conceitual, abordam a capacidade do gerenciamento do portfólio de projetos e a sua influência no desempenho das organizações por meio da aplicação das práticas do PMO.

Clegg *et al.* (2018), em um estudo onde elaboram uma agenda para futuras pesquisas baseadas em práticas de gerenciamento de portfólios de projetos, incentivam pesquisas que empregam uma perspectiva de capacidades dinâmicas, a fim de entendê-las. Os autores falam da importância de pesquisas sobre temas como evolução das capacidades, flexibilidade, mudança estratégica e capacidade de se adaptar a ambientes dinâmicos, no entanto, ressaltam que grande parte das pesquisas já realizadas analisou as capacidades dinâmicas a partir de uma perspectiva de cima para baixo, na qual as mudanças são facilitadas e aplicadas a nível organizacional. Clegg *et al.* (2018) apontam também que essa visão falha em capturar todas as maneiras pelas quais as mudanças podem ocorrer em um ambiente de projeto, pois nas capacidades dinâmicas, as quais possuem um elemento de baixo para cima, a mudança ocorre dentro do projeto, geralmente com base na natureza improvisada de membros da equipe do projeto, e há a exigência de mais atenção da pesquisa.

Daniel, Ward e Franken (2014) buscaram entender quais são as capacidades dinâmicas que contribuem para o gerenciamento de portfólio de projetos (nesse caso especificamente em projetos de sistema de informação) e como as empresas as desenvolvem e se adaptam às capacidades dinâmicas que constituem o gerenciamento de portfólio em condições turbulentas.

Verificaram que a manutenção do alinhamento estratégico em condições de rápida evolução ou de incertezas depende da tomada de decisões de gerenciamento ágil ou

responsiva em termos de identificação e priorização de oportunidades de investimento (DANIEL; WARD; FRANKEN, 2014). O gerenciamento de portfólio permite essa fusão de conhecimento, mas depende de capacidades para alcançar agilidade e sustentabilidade. Para esses teóricos, as capacidades dinâmicas identificadas foram: objetivos de negócios que direcionam projetos, critérios de priorização múltiplos e dinâmicos, balanceamento dinâmico de risco e recompensa, cancelamento ou reconfiguração de projetos. Sugerem também que a capacidade dinâmica voltada para objetivos de negócios conduz os projetos e permite que sejam implantadas com mais eficiência as outras três capacidades dinâmicas identificadas (DANIEL; WARD; FRANKEN, 2014).

Davies e Brady (2015) distinguem as capacidades do projeto no nível operacional das capacidades dinâmicas no nível estratégico e sugerem que a relação entre elas seja recíproca, recursivas e se reforcem mutuamente. Para os autores, portanto, as capacidades dos projetos se referem ao conhecimento, às estruturas e às tarefas necessárias para o gerenciamento de diferentes tipos de projetos individuais (gerenciamento de projetos) ou de um conjunto de projetos inter-relacionados (gerenciamento de programas) em nível operacional. Já as capacidades dinâmicas são necessárias para selecionar, sequenciar e gerenciar um conjunto de projetos ao longo do tempo, atingindo os objetivos estratégicos de longo prazo de uma organização (gerenciamento de portfólio) (DAVIES; BRADY, 2015).

Outro estudo que também distingue as capacidades de gerenciamento de projetos, programas e portfólios em três níveis foi o de Gardiner (2014). O autor considera as práticas de gerenciamento de projetos – a saber, recursos dos projetos, conhecimento dos atores e estruturação – como rotinas ou como nível 0. A modificação das atividades e das rotinas do gerenciamento de projetos, de programas e de portfólios – como práticas de um PMO que moldam, modificam e adaptam as práticas de gerenciamento de projetos – é considerada como capacidade dinâmica de primeira ordem. A criação e a modificação de novas capacidades dinâmicas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios, como liderança, design da organização, cultura, engajamento das partes interessadas e sistema de gestão do conhecimento, são consideradas capacidade de aprendizado de segunda ordem.

Tshuma, Steyn e Van Waveren (2018), em um estudo conceitual, discorrem sobre o conhecimento produzido pelos projetos e sobre as vantagens competitivas que as organizações obtêm por meio do conhecimento que é transferido entre os projetos. Apontam que esse benefício de longo prazo muitas vezes não é considerado pelas equipes de projetos, que se concentram somente nos objetivos e nas metas diretas e de curto prazo dos projetos. Além disso, argumentam que os PMOs possuem um papel de extrema importância, de forma a facilitar e apoiar o fluxo de conhecimento entre os projetos (TSHUMA; STEYN; VAN WAVEREN, 2018).

Sunder, Ganesh e Marathe (2019) realizaram um estudo sobre a literatura acadêmica de capacidades dinâmicas, no qual desenvolveram uma estrutura conceitual com cinco dimensões e vinte e seis variáveis, que possibilitou uma apresentação estruturada dos fundamentos conceituais de capacidade dinâmica. Na variável “recursos tecnológicos e de infraestrutura” os autores verificaram o PMO como um recurso de infraestrutura especificamente destacado na literatura acadêmica.

Ichsan e Sadeli (2020) em um estudo cujo objetivo foi explorar como o gerenciamento de portfólio de projetos apoia os recursos de entrega de projetos por meio do PMO para responder às incertezas ambientais, e como isso afeta o desempenho do banco (medido com o uso de Return on Asset - ROA), concluíram que, independentemente da categoria de patrimônio do banco, as práticas de PMO tendem a gerenciar as capacidades da organização na entrega dos projetos. Os autores afirmam que as práticas de PMO têm uma influência indireta e significativa no desempenho da empresa por meio de recursos de gerenciamento de portfólios de projetos.

Killen *et al.* (2012) também utilizaram a teoria das capacidades dinâmicas para estudar o gerenciamento de portfólios de projetos em ambientes dinâmicos, e afirmaram que é uma teoria adequada para estudar fenômenos organizacionais relacionados ao gerenciamento de portfólios.

Segundo os autores, o gerenciamento de portfólios são capacidades estratégicas que têm um papel na vantagem competitiva da organização. Além da forte ênfase estratégica, eles enfatizam também a importância do conhecimento, do aprendizado, do dinamismo ambiental, da habilidade de alavancar recursos ou capacidades e da natureza, esta dependente do caminho do gerenciamento de portfólios.

Os autores aplicaram a estrutura de *sensing, seizing e reconfiguring/transforming* em portfólios em ambientes dinâmicos e identificaram duas ordens de capacidade dinâmica, a saber *reconfiguring e transforming*, termos que foram esclarecidos e definidos como aplicáveis às capacidades dinâmicas de primeira e segunda ordem, respectivamente (KILLEN et al., 2012).

Em outro estudo, Killen e Hunt (2013) realizaram uma pesquisa de casos múltiplos em seis organizações e verificaram que as capacidades de gerenciamento do portfólio de projetos abrangem três principais dimensões: processos, estrutura e pessoas. Ainda de acordo com os autores, um dos aspectos das capacidades de gerenciamento de portfólio de projetos mais notáveis nas seis organizações foi o nível de mudanças, para eles as descobertas fornecem evidências da contínua mudança e evolução das capacidades (KILLEN; HUNT, 2013).

Lacruz *et al.* (2019) estudaram um PMO de uma organização não governamental também sob uma abordagem de capacidades dinâmicas.

Os autores argumentam que o PMO, responsável pelo gerenciamento de portfólios, pode atuar como impulsionador na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, visto sua capacidade de transformar recursos de gerenciamento de projetos em capacidades dinâmicas, de identificar e/ou criar oportunidades, bem como de mitigar e/ou eliminar ameaças críticas, fornecendo desempenho superior à organização (LACRUZ *et al.* 2019). Afirmam também que as capacidades podem se tornar dinâmicas, porque o desenvolvimento e a implantação de rotinas surgem para a seleção de protocolos de tomada de decisão e porque as capacidades dinâmicas são usadas em vários níveis do projeto para reconfigurar as capacidades de gerenciamento de projetos existentes (LACRUZ *et al.* 2019).

O PMO contribui para que a organização possa perceber oportunidades e ameaças (*sense*), aproveitar oportunidades (*seize*) e manter condições competitivas para a melhoria contínua dos ativos de negócios (*transforming e reconfiguring*). Dessa forma, os autores defendem que o PMO não se constitui uma capacidade dinâmica e nem suas funções são capacidades dinâmicas, e sim que o PMO pode ser entendido como um recurso capaz de fornecer à organização capacidades dinâmicas (LACRUZ et al., 2019).

Em seguida, é apresentado o quadro 2 com o resumo da revisão dos estudos.

Quadro 2: Resumo dos estudos sobre capacidade dinâmica

Autor	Perspectiva / análise de capacidade dinâmica	Resultado
Hermano e Martín-Cruz (2016)	A partir de uma abordagem de capacidades dinâmicas buscaram compreender como o envolvimento da alta gerência influencia o projeto, o portfólio e o desempenho da empresa.	Analisaram que é por meio das rotinas, dos procedimentos e do fluxo de trabalho estabelecido pela alta gestão que as capacidades operacionais do projeto e as capacidades dinâmicas do portfólio medeiam a influência do envolvimento da alta gerência sobre o desempenho do projeto e do portfólio.
Biedenbach, e Müller (2012)	Buscaram entender como as capacidades decompostas em capacidades absorptiva, inovadoras e adaptáveis nas fases iniciais do projeto afetam o desempenho do projeto e do portfólio.	Identificaram efeitos das capacidades absorptivas, inovadoras e adaptativas no desempenho de projetos de curto e longo prazo e no portfólio. Viu-se que as capacidades absorptivas e adaptativas são os principais contribuintes para o desempenho, já as capacidades inovadoras contribuem menos.
Bredillet, Tywoniak e Tootoonchy (2017)	Usaram teorias de mudança e de rotinas de processo para investigar a coevolução de PMO e o gerenciamento de portfólio.	Defendem o gerenciamento de portfólio como uma capacidade dinâmica da organização e ainda propõem que seja a composição de uma coleção de rotinas.
Ichsan <i>et al.</i> (2017)	Abordam a capacidade do gerenciamento do portfólio de projetos e a sua influência no desempenho das organizações por meio da aplicação das práticas do PMO.	Propõem um modelo conceitual integrado de capacidade PPM, como realização de capacidade dinâmica influencia o desempenho dos negócios percebido pela organização a partir da aplicação de práticas do PMO na organização.
Clegg <i>et al.</i> (2018)	Incentivam estudos que empregam uma perspectiva de capacidades dinâmicas para entender melhor seu papel. Também falam da importância de pesquisas sobre temas como evolução das capacidades, flexibilidade, mudança estratégica e	Em uma agenda para pesquisas futuras, ressaltam que grande parte das pesquisas já realizadas analisou as capacidades dinâmicas através de uma perspectiva de cima para baixo. Os autores apontam que essa visão falha em capturar todas as maneiras pelas

	capacidade de se adaptar a ambientes dinâmicos.	quais as mudanças podem ocorrer em um ambiente de projeto, pois as capacidades dinâmicas possuem um elemento de baixo para cima.
Daniel <i>et al.</i> (2014)	Buscaram entender quais são as capacidades dinâmicas que contribuem para o gerenciamento de portfólio de projetos e como as empresas as desenvolvem e se adaptam às capacidades dinâmicas que constituem o gerenciamento de portfólio em condições turbulentas.	Identificaram as capacidades dinâmicas, tais como: objetivos de negócios que direcionam projetos, critérios de priorização múltiplos e dinâmicos, balanceamento dinâmico de risco e de recompensa e cancelamento ou reconfiguração de projetos. Afirmaram também que objetivos de negócios conduz os projetos e permite que seja implantado com mais eficiência as outras três capacidades dinâmicas identificadas.
Davies e Brady (2015)	Distinguem as capacidades do projeto no nível operacional das capacidades dinâmicas no nível estratégico.	Sugerem que a relação entre as capacidades dinâmicas e as capacidades do projeto sejam recíprocas e recursivas e se reforcem mutuamente. As capacidades dos projetos se referem ao conhecimento, às estruturas e às tarefas necessárias para o gerenciamento de projetos ou de programas no nível operacional. Já as capacidades dinâmicas são necessárias para selecionar, sequenciar e gerenciar um conjunto de projetos para o gerenciamento de portfólio.
Gardiner (2014)	Distinguem as capacidades de gerenciamento de projetos, de programas e de portfólios em três níveis.	Considera as práticas de gerenciamento de projetos como rotinas ou nível 0. A modificação das atividades e rotinas do gerenciamento de projetos, de programas e de portfólios são consideradas como capacidade dinâmica de primeira ordem. A criação e modificação de novas capacidades dinâmicas de gerenciamento de projetos, programas e portfólios são

		considerados capacidade de aprendizado de segunda ordem.
Tshuma, Steyn, Van Waveren (2018)	Discorrem sobre o conhecimento produzido pelos projetos e sobre as vantagens competitivas que as organizações obtêm por meio do conhecimento que é transferido entre os projetos.	Apontam que as vantagens competitivas de longo prazo muitas vezes não são consideradas pelas equipes de projetos, que se concentram somente nos objetivos e metas diretas e de curto prazo. Argumentam que os PMOs possuem um papel de extrema importância, de forma a facilitar e apoiar o fluxo de conhecimento entre os projetos.
Sunder, Ganesh e Marathe (2019)	Desenvolveram uma estrutura conceitual multidimensional com cinco dimensões e vinte e seis variáveis, que possibilitou uma apresentação estruturada dos fundamentos conceituais de capacidade dinâmica.	Na variável “recursos tecnológicos e de infraestrutura”, verificaram o PMO como um recurso de infraestrutura destacado na literatura acadêmica de capacidades dinâmicas.
Ichsan e Sadeli (2020)	Exploraram como o gerenciamento de portfólio de projetos apoia os recursos de entrega de projetos por meio do PMO para responder às incertezas ambientais, e como isso afeta o desempenho do banco (medido com o uso de Return on Asset - ROA).	Concluíram que as práticas de PMO tendem a gerenciar as capacidades da organização na entrega dos projetos e têm uma influência indireta significativa no desempenho da empresa por meio de recursos de gerenciamento de portfólios de projetos.
Killen et al. (2012)	Os autores aplicaram a estrutura de sensing, seizing e reconfiguring/transforming em portfólios em ambientes dinâmicos.	Concluíram que o gerenciamento de portfólios são capacidades estratégicas que têm um papel na vantagem competitiva da organização.
Killen e Hunt (2013)	Realizaram um estudo de casos múltiplos em seis organizações.	Verificaram que as capacidades de gerenciamento do portfólio de projetos abrangem três principais dimensões: processos, estrutura e pessoas. Um dos aspectos das capacidades de gerenciamento de portfólio de projetos mais notável nas seis organizações foi o nível de mudanças, de evidência da contínua mudança e de evolução das capacidades.

Lacruz et al. (2019)	Estudaram um PMO de uma organização não governamental sob uma abordagem de capacidades dinâmicas.	Concluíram que o PMO e suas funções não se constituem como uma capacidade dinâmica, e sim que o PMO pode ser entendido como um recurso capaz de fornecer à organização capacidades dinâmicas.
-------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora

Pelas discussões realizadas por meio das revisões destes estudos, percebeu-se que não é claro se o PMO age como uma capacidade dinâmica ou se operacionaliza as capacidades dinâmicas. Além disso, não foi possível definir como as capacidades potencializam os resultados dos projetos através do PMO.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem como objetivo descrever como o PMO influencia o desempenho do portfólio de projetos, para tanto utilizou-se uma abordagem qualitativa. Como estratégia de investigação, foi utilizado o método de estudo de caso. Essa escolha foi feita porque, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é utilizado quando se estuda um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, sobretudo quando não são claros os limites entre o fenômeno e o contexto. O PMO investigado como objeto de pesquisa deste estudo é considerado referência pelo trabalho desenvolvido, pois foi reconhecido como melhor PMO nacional em 2018 e internacionalmente em 2019, além de poder ser considerado um caso raro (YIN, 2001). Tem-se como premissa, que o PMO impacta no desempenho do portfólio de projetos, por isso este estudo dedica-se a investigar como esse processo acontece.

O PMO Cooperativo estudado foi concebido em 2009, inicialmente para controlar um programa específico. No ano seguinte ocorreu a expansão do portfólio estratégico e, ao longo dos anos, outros avanços aconteceram. Sua equipe é formada por trinta profissionais e é ligada diretamente à Diretoria Executiva.

Para realizar a checagem e verificação dos dados, que permite a realização de um estudo de caso com alto nível de qualidade e confiabilidade (YIN, 2001), as fontes de evidências utilizadas nesta pesquisa foram levantamento documental e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada por meio de documentos encontrados na internet, como apresentações e relatório integrado do banco. O checklist para realizar o levantamento documental pode ser visualizado no Apêndice A.

As entrevistas semiestruturadas em profundidade foram realizadas junto aos gerentes e equipes do PMO e aos gerentes de projetos, seguindo as instruções de Spradley (1979), com a apresentação dos objetivos da pesquisa e do projeto de uma forma geral e utilizando questões descritivas, estruturais e de contraste.

Para realizar a coleta de dados, foi feito contato com a gerente do PMO no final de abril de 2020, com o objetivo de apresentar o estudo e de solicitar a autorização para realizar a pesquisa. Após diversas conversas, foi obtida a autorização. Foram realizadas 11 entrevistas, no período de 08 de julho a 05 de outubro de 2020,

totalizando 635,92 minutos, as quais se realizaram através da plataforma de comunicação Microsoft *Teams*. Os detalhes estão apresentados no quadro 2.

Quadro 3: Dados das entrevistas

Entrevistados	Duração da entrevista (minutos)	Função
1	56,41	Gerente do PMO Corporativo
2	103,03	Gerente de área do PMO Corporativo
3	80,64	Gerente de área do PMO Corporativo
4	103,25	Analista do PMO
5	58,16	Analista do PMO
6	54,05	Analista do PMO
7	38,01	Analista do PMO
8	31,15	Gerente de projetos / Gestor de Produtos
9	35,38	Gerente de projetos / Gerente Contábil
10	26,46	Gerente de projetos / Gerente de crédito
11	49,38	Gerente de projetos / Gerente do PMO departamental da área de produtos

Fonte: Elaborado pela autora

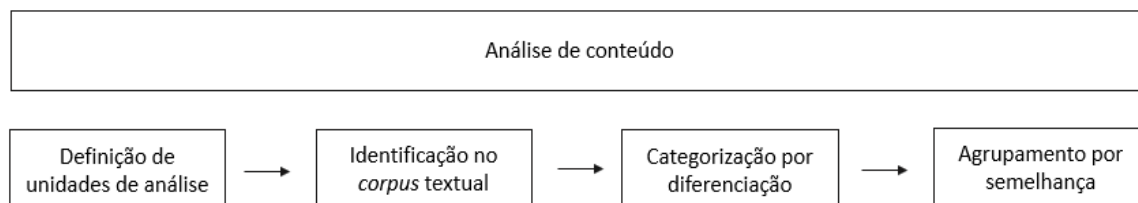
Para realização das entrevistas, os roteiros foram divididos em duas partes. A primeira parte continha questões introdutórias, agradecimento, apresentação do objetivo de pesquisa, solicitação de autorização para que as entrevistas fossem gravadas e informações gerais do entrevistado, como nome, organização, tempo de trabalho na organização, entre outras. A segunda parte apresentava o roteiro de entrevista propriamente dito, com as pautas por meio de questões descritivas, estruturais e de contraste. Os roteiros para as entrevistas com os gerentes do PMO, os analistas e os gerentes de projetos constam nos apêndices B, C e D respectivamente.

A validação do roteiro da entrevista com o gerente do PMO foi realizada por especialistas da área de gerenciamento de projetos e PMOs (APÊNDICE E). Para tanto, foi solicitado que avaliassem a adequação do roteiro ao objetivo proposto pelo estudo. Após retorno dos especialistas, as observações e sugestões foram avaliadas e o roteiro foi adequado. Após isso, deu-se a elaboração dos roteiros de entrevistas dos analistas de projetos do PMO e dos gerentes de projetos.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio do método da análise de conteúdo. Bardin (2011) disserta que a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas que faz a análise das comunicações e, para isso, utiliza-se procedimentos objetivos e sistemáticos para descrever o conteúdo dessas mensagens. Deve-se definir as unidades de análises, realizar sua identificação no *corpus* textual, e realizar a categorização, ou seja, realizar a classificação dos itens

por diferenciação, e reagrupá-los por semelhança, de acordo com critérios definidos previamente (BARDIN, 2011).

Figura 2: Procedimento da análise dos dados



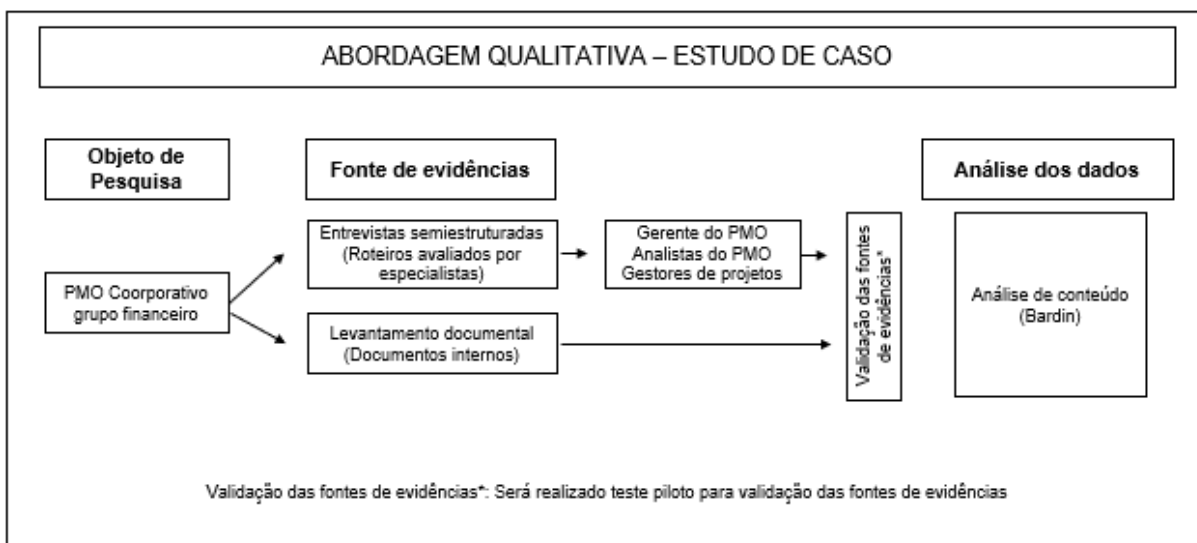
Fonte: Elaboração própria

Os sujeitos de pesquisa são a equipe do PMO, especificamente os gerentes e os analistas do PMO e os gerentes de projetos. A definição dos sujeitos se dá pelo fato de os gestores exercerem o papel de liderança frente ao PMO e ao serviço prestado, de os analistas serem a equipe do PMO, responsável pela execução das atividades e funções, e de os gerentes de projetos serem usuários do serviço do PMO e estarem em contato direto. O conjunto de informações obtido desses diferentes informantes que consideram o fenômeno de diversas perspectivas, permite, além de descobertas mais acuradas e convincentes, a limitação de viés, evitando, dessa forma, que os dados coletados nas entrevistas sejam tendenciosos.

Aponta-se ainda que as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com a equipe e com os gerentes de projetos até que houvesse saturação teórica, ou seja, quando a coleta de dados já não gerou novos insights ou não revelou novas propriedades (CRESWELL, 2014). Glaser e Strauss (1967) definiram o princípio de saturação teórica ou redundância para julgar quando encerrar a coleta de dados, de acordo com esses teóricos à medida em que se vivencia os casos, o investigador adquire confiança de que não há mais dados adicionais que realmente irá contribuir para o desenvolvimento da categoria, sendo assim, pode-se perceber quando a categoria está saturada.

Na figura 3 é apresentado o fluxo dos procedimentos metodológicos utilizados para realizar este estudo a fim de alcançar o objetivo de descrever como o PMO influencia o desempenho do portfólio de projetos.

Figura 3: framework dos procedimentos metodológicos



Fonte: Elaboração própria

O primeiro passo para tratamento dos dados foi realizar a transcrição das entrevistas na íntegra, que totalizou em um corpus textual de 124 páginas. Em seguida foi realizada a exploração de todo conteúdo, no qual foi feito os recortes do material coletado, de acordo com a relevância dos trechos e falas dos entrevistados, em unidade de registros, e então foi feita a primeira fase de codificação, definindo e estabelecendo rótulos para essas unidades. Após estarem estabelecidos os rótulos, estes foram agrupados em subcategorias comuns e, por fim, em categorias. Esse processo foi realizado seguindo os critérios de codificação de classificação, agrupamento e reagrupamento de Bardin (2011). Em seguida, foi realizada a análise das categorias e a discussão com o referencial teórico.

5 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo está organizado de forma a apresentar as categorias encontradas no processo de tratamento e de análise dos dados, respondendo aos objetivos específicos deste estudo. A título de retomada, o primeiro e o segundo objetivos são: i) identificar as características e funções realizadas pelo PMO objeto de estudo e avaliar quais contribuem para o desempenho do portfólio de projetos; e ii) identificar quais métricas são utilizadas para medir o desempenho do portfólio de projetos. O terceiro objetivo, por sua vez, aprofunda a análise e traz uma contribuição teórica e está pautado em analisar se o PMO, como recurso de infraestrutura, age como uma capacidade dinâmica ou se operacionaliza capacidades dinâmicas.

5.1 Apresentação das categorias

O resultado do processo de tratamento e análise dos dados pode ser observado no quadro 3. Foram identificados para este estudo 41 rótulos, 13 subcategorias e 7 categorias finais. A partir da identificação das categorias, foi realizada a análise e a discussão com o referencial teórico.

Quadro 4: resultado do processo de codificação

Rótulos	Subcategorias	Categorias
Pilares de atuação	Pilares de atuação e funções	Funções e características do PMO
PMO diretivo		
Estruturação de escritório de projetos		
PMO colaborativo		
Estruturação de projetos		
PMO consultivo		
Desenvolvimento institucional		
Disseminação de conhecimento		
Isenção	Característica	
Estrutura organizacional	Posição na estrutura organizacional	Posição na estrutura organizacional
Posição isenta	Característica de isenção	
Formação e conhecimento	Funções e características do PMO que contribuem para o desempenho de projetos	Contribuições do PMO para o desempenho de projetos
Estruturação de projetos		
Auto avaliação		
Integração		
Maturidade em gestão de projetos		
Gestão de riscos		
Isenção		
Maximização de entregas		
Visão estratégica		
Avaliação de custos	Métricas objetivas	

Avaliação de riscos		Métricas e frequência da avaliação de desempenho dos projetos
Avaliação de cronograma		
Indicadores de marcos executivos		
Avaliação de projetos ágeis (story point)	Métricas de projetos ágeis	
Gestão de benefícios	Métricas subjetivas	
Avaliação de acordo com o projeto	Frequência da avaliação de desempenho	
Avaliação quinzenal / mensal		Transformação e adaptação do PMO
Necessidade de mostrar valor	Adaptação a fatores internos	
Ser sustentável		
Constante adaptação		
Transformação digital	Adaptação a fatores externos	
Mercado financeiro		
Solução de problemas	Impactos de fatores externos no portfólio e o papel do PMO	Impactos de fatores externos no portfólio e o papel do PMO
Celeridade		
Demandas regulatórias		
Gestão dos impactos no portfólio		
Gestão de mudanças	Consolidação do aprendizado	Consolidação do aprendizado
Compartilhamento de conhecimento		
Promoção de interação		
Valorização da aprendizagem		

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 Características e funções do PMO e a contribuição para o desempenho do portfólio de projetos.

O PMO foi concebido em 2009 com o objetivo específico de controlar um programa de arquitetura de sistemas. Nos anos seguintes, suas funções e serviços se expandiram, o que sugere sua capacidade de adaptação. Nesse sentido, Crawford (2011) aponta que nem todos os PMOs são criados da mesma forma.

Então quando o PMO foi instituído na organização era pra acompanhar um programa de TI, era o TI, arquitetura de sistemas, então ele foi instituído em 2009, 2010 mais ou menos, para acompanhar um único programa de TI... E aí esse programa foi entregue, e o PMO foi reinventado para acompanhar outros projetos... (entrevistado 4)

Os variados tipos de PMOs variam de acordo com o controle e com a influência exercidos nos projetos (PMI, 2017) e podem ser PMO de suporte, de controle ou diretivo. Crawford (2011) afirma ainda que podem estar em qualquer um dos três níveis ou nos três simultaneamente, sendo estes: de Controle de Projetos, da unidade de negócios e estratégico. Conforme o autor, o tipo adequado de PMO para cada organização depende, entre outras coisas, do tamanho e complexidade da empresa,

da interdependência de projetos entre unidades e funções de negócios, da disponibilidade de recursos e da competência dos gerentes de projetos. Hobbs e Aubry (2007), por sua vez, dizem que os PMOs possuem variados papéis ou funções nas diferentes organizações.

No estudo realizado, foi identificado que o PMO corporativo, no que se refere à posição na estrutura organizacional, possui uma característica e posição de isenção. O departamento, no qual a entidade organizacional está inserida, reporta-se a uma estrutura executiva específica em que está vinculada, no entanto, o PMO se reporta à outra estrutura executiva. Essa distinção foi feita justamente para dar e manter a isenção na forma de atuação do PMO em relação aos projetos do próprio departamento.

Hoje a estrutura do PMO ela está dentro do departamento de consultoria organizacional e planejamento... [...] mas a gente tem uma executiva separada, então os níveis hierárquicos dentro do banco são enormes né, do Presidente, diretores executivos, diretores adjuntos, aí vem o diretor da área, aí vem os superintendentes da área e os gerentes departamentais, então a gente como PMO, a gente está dentro de um departamento, porém o departamento como um todo responde para uma executiva e o PMO responde para outra, são dois né, é um departamento com duas executivas, coisa que não é comum, mas é para justamente manter a isenção no acompanhamento dos projetos ...(entrevistado 2)

Sobre as características e funções realizadas pelo PMO, foi verificado, nas apresentações encontradas na internet (conforme figura 4), e confirmado nas entrevistas que o PMO possui funções divididas em três pilares de atuação, são eles: consultivo, colaborativo e diretivo.

Figura 4: Pilares de atuação



Fonte: Documento de internet

Tem-se para explicação da figura 4 o relato de um entrevistado:

Então basicamente o PMO é estruturado em 3 pilares, que possui uma gama de serviços, então o PMO diretivo que a gente fala que faz o acompanhamento, pelo consultivo que estrutura escritórios de projetos no departamento, justamente para fomentar e polinizar o conhecimento, além de fazer estruturação de projetos novos também, que sejam considerados estratégicos do banco e também temos o terceiro pilar que é um pilar de conhecimento né, que é disseminação de conhecimento tá bom (entrevistado 6).

Como visto, nos documentos e nos relatos, o PMO possui uma gama de serviços e funções, que é dividida em três frentes de atuação. Na frente diretiva são realizadas funções que possibilitam acompanhar e monitorar o andamento dos projetos e apoiar o gerente de projetos na tomada de decisões quando identificada a necessidade. A título de exemplo de um contexto de necessidade pode-se considerar a indispensabilidade de escalar alguma situação para os níveis superiores de gestão quando esta não puder ser resolvida nos departamentos, com o objetivo de que os projetos entreguem os resultados esperados.

Na frente consultiva, o PMO realiza diversas funções de consultoria, como diagnóstico, estruturação e planejamento dos projetos, orientações e recomendações de metodologias para execução e monitoramento. Nela também é realizada a implantação de PMOs setoriais, os quais estão focados nos projetos dos setores.

O PMO corporativo, por sua vez, a pedido dos setores, realiza um diagnóstico, entende as necessidades do departamento demandante, realiza a medição de maturidade em gestão de projetos e opera a implantação dos EDPs, que são os escritórios locais, com toda a orientação de formatação, de metodologias, de pessoas e de competências necessárias, entre outras. Além disso, anualmente, o PMO corporativo realiza reavaliações para acompanhar a evolução da maturidade e o desenvolvimento institucional.

Já na frente colaborativa, são realizadas funções para a disseminação do conhecimento de gerenciamento de projetos. Nela o PMO elabora e ministra treinamentos da área, promove divulgação de conteúdo e atualizações e realiza palestras, encontros para compartilhar conhecimentos e lições aprendidas, seminários e eventos de premiações.

As funções do PMO deste estudo estão alinhadas às funções mais relevantes e aos grupos de funções identificadas por Hobbs e Aubry (2007). Os teóricos dissertam que os PMOs possuem variados papéis ou funções nas organizações somando um mix de 27 funções, as quais exibem uma notória importância (HOBBS; AUBRY, 2007). As 10 funções identificadas como mais relevantes são: reportar o status dos projetos à gestão de topo, desenvolver e implementar metodologias normalizadas, monitorar e controlar o desempenho dos projetos, desenvolver as competências das pessoas incluindo formação, implementar e operar um sistema de informação de gestão de projetos, prover recomendações à alta gestão, coordenar projetos, desenvolver e manter um painel de avaliação de projetos, promover a gestão de projetos dentro da organização e monitorar e controlar o desempenho do PMO.

Os autores ainda agruparam as funções da seguinte maneira: monitoramento e controle do desempenho do projeto, desenvolvimento de competências e metodologias de gerenciamento de projetos, gerenciamento de múltiplos projetos, gerenciamento estratégico e aprendizagem organizacional (HOBBS; AUBRY, 2007).

No relato posterior é possível verificar os grupos de funções e atuação do PMO:

O nosso PMO, a gente organizou ele em três grandes dimensões, a consultoria, o acompanhamento e o desenvolvimento institucional. [...] no caso do PMO diretivo ele acaba passando o dia a dia muito próximo daquele projeto... [...] e dentro do serviço de consultoria, quando a gente implanta um escritório de projetos, a gente faz uma medição de maturidade, e no desenvolvimento institucional a gente acaba também revisitando cada

escritório de projetos anualmente para acompanhar a evolução da maturidade, avaliar como que isso reflete no desempenho organizacional... [...] O desenvolvimento institucional, a gente tem a comunidade de práticas, o treinamento, temos alguns treinamentos na grade da universidade corporativa, são treinamentos de gestão de projetos, que é a gente que ministra, [...] a gente tem uma comunidade práticas em que a gente promove divulgação de conteúdo, eventos e prêmios anual de projetos... (entrevistado 3)

Os conjuntos de tarefas, de responsabilidades e de padrões de comportamento de cada PMO determinam como ele atua em relação às partes interessadas e descrevem a forma como o PMO atinge seus objetivos (OTRA-AHO *et al.*, 2018).

Quanto às funções realizadas pelo PMO que mais contribuem para o desempenho dos projetos, foram identificadas as funções de gestão de riscos, de visão estratégica, de estruturação de projetos, de integração das equipes e setores e principalmente a de formação e conhecimento gerados pelo PMO. O destaque para a função de formação e conhecimento merece evidência, pois ela retroalimenta todas as demais funções e impacta a atuação de todos os envolvidos nos projetos.

Nesse ponto, os achados dessa pesquisa vão de encontro ao estudo de Hobbs e Aubry (2007), pois a função de desenvolver as competências das pessoas, incluindo formação ficou em quarto lugar de importância, com 65 % de relevância. Já as funções de gestão de riscos, de visão estratégica, de estruturação de projetos e de integração das equipes não constam entre as 10 funções mais importantes. Alguns dos possíveis motivos para desconexão de resultados são o contexto e o setor analisado. A organização, que é um grupo da área financeira, caracteriza-se por ter uma realidade muito dinâmica e com muitos setores em que, muitas vezes, não há integração entre as áreas, além disso conta com profissionais que assumem a função de gerentes de projetos sem ter conhecimento técnico e formal e experiência. Outra característica marcante é o alto índice de demandas regulatórias, as quais podem contribuir para a relevância das funções citadas, consideradas capazes de contribuir altamente para o desempenho dos projetos.

E eu digo que a maior contribuição está nessa formação, nesse apoio que a gente dá de formação, a gente tem treinamentos em gestão de projetos, a gente tem treinamento que já está saindo aí para o ágil, então eu entro no projeto, eu deixo a equipe formada, então na hora que eu saí, ficou minha sementinha lá com uma formação estruturada para eles (entrevistado 1).

Então o PMO ele chega com o conhecimento de gestão de projetos, ele organiza o trabalho a ser feito, ele define meta, define prazo, isso acaba

fazendo uma transmissão do conhecimento para as pessoas que estão ali sobre gestão de projeto. [...]A gente até comenta isso por meio da comunidade, então a gente distribui conhecimento, a gente compartilha conhecimento, a gente treina as pessoas, a gente faz isso continuamente, seja no âmbito da comunidade, ou no âmbito do projeto, acho que assim que a gente acaba contribuindo para o sucesso do portfólio (entrevistado 3)

Cabe mencionar ainda o estudo realizado por Aubry (2015), no qual a autora concluiu que o aumento da função de suporte do PMO melhora o desempenho do projeto, o desempenho dos negócios e a maturidade do gerenciamento de projetos.

Com a discussão dessas categorias, é alcançado o primeiro objetivo de pesquisa: identificar as características e as funções realizadas pelo PMO objeto de estudo e avaliar quais contribuem para o desempenho do portfólio de projetos.

5.3 Métricas de desempenho do portfólio de projetos

No tocante às métricas utilizadas para avaliação de desempenho dos projetos e à frequência da avaliação, foram citadas principalmente as métricas objetivas, como prazo e custo, mas também métricas subjetivas, como a avaliação e a gestão de benefícios após a conclusão do projeto. Outra métrica identificada é em relação ao monitoramento de desempenho de projetos gerenciados na metodologia ágil. Esta começou a ser utilizada recentemente e é feita por meio do Story Point, avaliando o que foi planejado diante do que foi realizado com base na quantidade de tempo utilizado e tempo restante.

As métricas citadas e utilizadas pelo PMO são de forma geral as mesmas utilizadas pelos estudiosos do tema. Em seu estudo, Aubry (2015) considerou a conformidade orçamentária, o cumprimento de prazos e a entrega do escopo. Analisou também o desempenho dos negócios, no qual foram analisados os benefícios que os projetos e os programas geram para a organização. Outros estudos sobre o assunto foram desprendidos por Barbalho *et al.* (2014), que considerou especificamente o desempenho de prazos; por Otra-Aho *et al.* (2018), que consideraram as métricas que os autores dividiram em eficiência e em eficácia dos projetos, aquela relacionada a tempo e custo e esta empenhada em criar resultados de qualidade e em contribuir com os objetivos dos negócios; e Lacruz *et al.* (2019), que também consideraram a tripla restrição do projeto, do escopo, do tempo e do custo.

Hoje basicamente o que a gente avalia é sobre aspectos de prazo, então a gente avalia desempenho sob cronograma, custo então há quanto o cara tinha pra gastar e quanto efetivamente ele gastou, e agora a gente tá colocando pra avaliar sobre o aspecto de benefícios (entrevistado 2).

A gente tem uma métrica de cronograma, que é uma métrica tradicional de desvio de cronograma, do planejado e realizado, desvio de custos, orçado versus realizado também. E tem as métricas agora que a gente tá fazendo de gestão de benefícios, então qual é o ROI do projeto, qual que é o retorno sobre o investimento, quais são os benefícios qualitativos... (entrevistado 4).

Os projetos e portfólios são avaliados, de forma geral, quinzenalmente ou mensalmente, podendo ter algumas variações. Tal frequência é definida pelas características de cada projeto, como revelado em entrevista:

[...] Então tem projeto que a gente olha e faz uma análise desempenho dele todo mês, e tem projeto que a gente faz uma análise de desempenho a cada quinze dias, depende muito da característica do projeto (entrevistado 3).

Dessa forma, cumpre-se o segundo objetivo específico deste estudo, a saber, identificar quais métricas são utilizadas para medir o desempenho do portfólio de projetos. Diante disso, constatou-se que o PMO em investigação utiliza métricas objetivas, como prazo e custo, mas também métricas subjetivas, como a avaliação e a gestão de benefícios que são geradas e perduram após a conclusão dos projetos. Essa verificação contribuiu também para o alcance do objetivo geral deste estudo, pois auxilia no entendimento sobre a definição de desempenho utilizada pela organização em questão.

5.4 PMO: age como uma capacidade dinâmica ou operacionaliza capacidades dinâmicas

Para o terceiro objetivo da pesquisa, que é analisar se o PMO, como recurso de infraestrutura, age como uma capacidade dinâmica ou se operacionaliza capacidades dinâmicas, foram identificadas três categorias: transformação e adaptação do PMO; impactos de fatores externos no portfólio e papel do PMO; e consolidação do aprendizado.

Nesse ínterim, o tema sobre transformação e adaptação, mostrou-se relevante para o PMO. Os entrevistados apontam que o tema é uma constante na realidade do PMO,

independente dos motivos, sejam eles, a transformação digital do banco, a necessidade de gerar valor para a organização e se mostrar sustentável ou ainda a própria realidade dinâmica do setor financeiro, sendo possível verificar que o PMO está em constante transformação e adaptação. Essa categoria está diretamente relacionada ao conceito do termo dinâmico. Teece, Pisano e Shuen (1997), por exemplo, determinam o termo como a capacidade de renovar competências, de forma a obter concordância com o ambiente em mudança.

Quando levada ao nível de dimensões das capacidades dinâmicas, a categoria de transformação e adaptação do PMO relaciona-se à capacidade de reconfiguração, pois de acordo Teece, Pisano e Shuen (1997) as dimensões pertencentes às capacidades dinâmicas são: capacidade de coordenação/integração, capacidade de aprendizagem e capacidade de reconfiguração. A capacidade de reconfiguração está relacionada à habilidade de perceber a necessidade de reconfigurar a estrutura de ativos da organização e de realizar a transformação interna e externa necessária em um ambiente de rápidas mudanças. Essa realidade do PMO pode ser observada nos trechos seguintes:

Considerando que a dinâmica do mercado financeiro em que você tem, principalmente agora com as big techs, você tem novos entrantes, você tem startups, você tem cada vez mais o uso de canais digitais, isso leva a gente a ter características de projetos diferentes, então o PMO precisa estar sempre na vanguarda de métodos, de processos, de tecnologia e até observando o que a executiva espera desses tipos de projetos para o PMO atuar, então bem relevante este assunto de mudança que a gente vive (entrevistado 3).

e aí a gente até estava discutindo com essa frente, que é criar um novo papel, o PMO como um agente de transformação... [...] ...e aí a vamos rever nosso planejamento estratégico, vamos realmente agora rever nossos valores, nossa missão, criar iniciativas para impulsionar essas mudanças internas. Então acho que a gente tá sempre se reinventando (entrevistado 2).

Teece (2007) apresentou, posteriormente, outras dimensões das capacidades dinâmicas, a saber: *sense*, que são capacidades de monitorar e identificar oportunidades; *seize* que é avaliar capacidades existentes e emergentes e possíveis investimentos; e *transforming*, que é a capacidade de criar, estender e modificar a base de recursos quando a empresa cresce e o mercado muda (TEECE, 2007).

Mais uma vez a categoria de transformação identificada se relaciona à dimensão da capacidade de *transforming*, que é a compreensão de como os gestores implementam novas estratégias para a organização; reconfiguram recursos a partir das decisões; implementam novos métodos de gestão, criam ou modificam métodos de estratégia e marketing; criam ou modificam mercados e objetivos; criam ou modificam equipamentos tecnológicos, processos na entrega de serviços, manufatura; criam ou modificam procedimentos e sistemas; lançam novos serviços, produtos, processos e estruturas (TEECE, 2007).

Na categoria dos impactos de fatores externos no portfólio e o papel do PMO, foi verificado que os fatores que mais impactam no portfólio de projetos do banco são as demandas regulatórias e as demandas de mercado. Quando o banco recebe essas demandas, o PMO atua nessa gestão, de forma a organizar as demandas existentes, ou seja, que estão sendo executadas, com as novas demandas, além disso processa controle e gestão de mudanças no escopo e o impacto que elas causam, dando a celeridade necessário.

... pega um projeto por exemplo esse que eu estou atuando de pagamentos instantâneos, é uma demanda do mercado, uma demanda regulatória quer dizer, mas que também é uma demanda do mercado. O BACEN identificou essa necessidade de orquestrar um novo sistema de pagamentos que seja instantâneos, a exemplo do que acontece no mercado lá fora, em que você tem sua conta corrente, faz a leitura de um QRcode e isso é debitado da sua conta, isso acabou virando um projeto e veio parar na nossa carteira e assim, por ser um projeto relevante né... [...] o PMO acaba ajudando, seja na observação do impacto que aquela mudança está trazendo ou mesmo no controle de garantir que aquela mudança seja realizada mas não gere impacto em outros assuntos já direcionados (entrevistado 3).

Ele é fundamental porque na prática o PMO por orquestrar toda essa entrada de iniciativas, e fazer essa correta avaliação antes de efetivamente sequenciar como um projeto, o PMO ele atua fortemente, primeiramente nessa gestão de demandas, porque hoje dentro do banco até pelo volume e pela grandeza que existe na organização, você pode ter insights ou manifestações de diversas origens. Hoje dentro da área de produtos quem recebe de maneira primária muitas vezes essas sugestões são os próprios gestores de produto, que tem por incumbência fazer benchmarking, fazer avaliação de mercado, participam da Febraban, que é a federação dos bancos, então em todos esses insights é possível que gera-se demandas, tanto de natureza mandatória, como uma

ideia propriamente que a pessoa tem a partir de uma pesquisa que ela faz, ou mesmo através de canais de ouvidoria (entrevistado 11).

A forma como o PMO atua em relação aos fatores externos e seus impactos está relacionada à dimensão de capacidade dinâmica, identificada por Teece, Pisano e Shuen. (1997) como a capacidade de coordenação/integração, que é a capacidade dos gerentes de coordenar e integrar as atividades internas e externas da organização. No entanto, é importante reforçar que o PMO não desempenha nenhum papel ou atividade direta no sentido de análise de mercado nem busca por novas oportunidades, esse papel é desempenhado por setores e por pessoas específicas dentro do banco.

Consolidação do aprendizado foi a terceira categoria identificada para o último objetivo da pesquisa, e os principais temas foram o compartilhamento de conhecimento, a promoção de interação e a valorização da aprendizagem. Os depoimentos de todos os entrevistados foram unânimes sobre o papel e a importância do PMO em relação ao aprendizado, que é promovido tanto internamente no PMO, quanto externamente, por meio de encontros e palestras promovidos para a troca de experiências dos gerentes e times de projetos e de PMOs departamentais, para o compartilhamento de lições aprendidas e práticas adotadas nos projetos e para a interação dos times.

Além disso o PMO também realiza treinamentos para disseminação do conhecimento de gerenciamento de projetos e nivelamento das pessoas que não possuem formação na área. Outra ação desprendida é o desenvolvimento da comunidade de gerenciamento de projetos dentro do banco, identificada pelos entrevistados como a maior comunidade de gerenciamento de projetos do Brasil depois do PMI. É por meio dessa comunidade que são realizados encontros, painéis e atualizações de forma geral sobre temas diversos relacionados ao gerenciamento de projetos. O tema de aprendizado e conhecimento tem tamanha importância que é um pilar de atuação do PMO corporativo, destacando-se como pilar colaborativo, em que todas essas ações são desenvolvidas. Além disso, há a gestão de relacionamento entre o próprio time do PMO para a troca de experiências acumuladas na vivência e na gestão de todos os projetos.

A categoria “consolidação do aprendizado” traz a possibilidade de reflexão e de análise com o estudo seminal de Crossan, Lane e White (1999), uma referência

complementar deste estudo. Os citados autores desenvolveram uma estrutura para o processo de aprendizagem organizacional, a partir de quatro processos – intuição, interpretação, integração e institucionalização – ligado aos níveis individual, grupal e organizacional. Algumas das questões levantadas pelos autores são, por exemplo, como a experiência de grupo e individual ajuda a desenvolver o conhecimento compartilhado? Como os insights individuais podem ser compartilhados, integrados e institucionalizados na organização?

Tais questões levam a reflexões sobre os processos de aprendizagem, os quais precisam levar em consideração a natureza dinâmica da aprendizagem organizacional. Essa análise é de extrema importância, pois mesmo que os indivíduos interpretem coisas relevantes e tenham percepções particulares, o aprendizado precisa ser integrado e institucionalizado para então perceber seu valor. Portanto não é somente uma questão de transferência de dados, informações ou conhecimento, mas uma questão de aprendizado organizacional, ou seja, que o aprendizado seja institucionalizado.

Vê-se portanto o papel da experiência no desenvolvimento do conhecimento compartilhado, o qual reforça que o conhecimento está interligado com as ações e os comportamentos, isto é, para que de fato aconteça a consolidação e institucionalização, é necessária a mudança de atitude, assumindo um comportamento com o conhecimento adquirido, para que, então, a aprendizagem institucionalizada tenha um impacto positivo no desempenho da organização.

No trecho seguinte, o entrevistado destaca o processo de transferência de conhecimento que acontece no dia a dia do PMO, a partir da experiência acumulada na gestão dos diversos projetos e da visão sistêmica do portfólio, o que possibilita a aplicação do conhecimento entre os projetos.

Por meio da comunidade de práticas, a gente promove eventos relacionados a lições aprendidas, as vezes a gente trás até o próprio gestor daquele projeto, para um talk de uns 20 minutos que ele compartilha as experiências dele, demonstra a própria entrega, enfim a gente compartilha assim... [...] no dia a dia do projeto também, então a gente pega por exemplo, a gente está atuando em um projeto que demanda sei lá uma tecnologia nova, ou de repente algum projeto que demanda, que está relacionado a algum projeto, como por exemplo o projeto LGPD, o Projeto de LGPD está na nossa carteira, então se a gente

está em um outro projeto e vê ó isso toca na lei de LGPD, vamos trazer o time de LGPD para essa conversa, então a gente acaba, por ter essa visão holística, por ter uma carteira bem ampla, a gente acaba apoiando dessa forma também, e isso acaba permitindo a transferência de conhecimento sim (entrevistado 3)

No fragmento citado pelo entrevistado 4, é possível identificar diversas ações realizadas pelo PMO no sentido de promover a integração e a troca de conhecimento entre as partes envolvidas na comunidade de gerenciamento do banco.

O PMO ele tem abordado algumas iniciativas para promover isso, então uma delas é o encontro de líderes de projeto, que o PMO ele organiza uma vez por ano, então ele mapeia quem são os líderes de projeto que estão nos projetos, tanto que o PMO está acompanhando, quanto outros projetos que o PMO tem conhecimento, e ai organiza um evento, um evento que vão só os líderes, então algumas palestras e alguns fóruns de discussão mesmo, algumas mesa redonda entre os líderes, então tem isso entre os líderes... [...] a gente tem também os encontros de escritório de projetos, que é para fomentar esse compartilhamento do conhecimento entre os escritórios de projetos, a gente tem aqui as comunidades, então os eventos da comunidade, as palestras, que estão também promovendo o conhecimento nesse contexto, a gente tem o treinamento que a gente está divulgando, treinando, capacitando as pessoas em gestão de projetos, a gente fomenta também um processo de lições aprendidas nos projetos... [...] então assim o PMO, lógico tem muito o que evoluir nisso, mas a gente está fomentando isso em vários pontos, primeiro nos líderes de projetos, nos escritórios de projetos, nos próprios consultores, nos processos que a gente implementa nos escritórios de projetos, a gente recomenda um processo de registro das lições aprendidas, então a gente está fazendo isso dessa forma (entrevistado 4).

É imperativo destacar também a fala do entrevistado 8, a qual evidencia, de uma forma geral, uma visão das ações desenvolvidas pelo PMO no sentido de proporcionar e disseminar conhecimento. Esta pode ser resumida na consideração de treinamentos de gestão de projetos ministrados pelo PMO, na implantação de PMOs departamentais e nas ações e eventos conduzidos pelo PMO com o objetivo de integrar a comunidade interna de gerenciamento de projetos.

A primeira é que o PMO corporativo hoje dentro do banco é responsável por produzir os treinamentos oficiais da metodologia de gestão de projetos corporativos, então eles têm uma parceria com a Unibrad, que é a nossa universidade corporativa para produzir conteúdos educacionais sobre o tema

gestão de projetos, porque entende-se que a área é a área especializada para que possa compartilhar assuntos e métodos relevantes sobre essa ciência. [...] Segundo ponto é a questão da própria orquestração e assessoria na condução e criação dos escritórios de projetos departamentais. Sempre que um departamento é selecionado para através desse apoio consultivo do PMO, se estruturar um escritório de projetos, a própria área que recebe, e a equipe que vai de fato fazer a estruturação desse escritório, ela vai aprender com o PMO corporativo que é sempre um consultor, sobre metodologias de gestão de portfólio, o que traz também bastante sinergia e familiaridade na metodologia com a qual se aplica os departamentos, porque o PMO ele está se multiplicando. [...] E a terceira atuação é a comunidade de gerentes de projetos, o PMO ele é responsável pela orquestração da comunidade, onde ele reúne todos os gerentes de projeto a nível corporativo no banco, e todos os meses nós somos convidados a dar uma palestra, contribuir com um assunto, ou uma ideia que se implementou e deu certo. Então a comunidade ela tem um caráter muito de visão engajamento das pessoas nesse compartilhamento de ideias, de boas práticas, inclusive de certificações. [...] Então essa disseminação ocorre tanto pela colaboração entre as pessoas, entre equipes, quanto pela reunião formal, que é muito no formato de um de um Ted Talk, aonde todas as dependências têm essa abertura para que sejam pautados assuntos, pautados ideias e a comunidade é quem colabora e compartilha com aquele tema que está sendo exposto, então isso gera conhecimento, gera aprendizado (entrevistado 8).

A capacidade de aprendizagem é, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), uma das dimensões pertencentes às capacidades dinâmicas. Os autores dissertam que a aprendizagem permite que, a partir da repetição e da experimentação, as tarefas sejam executadas de forma melhor e mais rápidas, além de identificarem novas oportunidades de produção.

Winter, S. G. (2003), a seu modo, diferencia rotinas, estas consideradas como um comportamento que é aprendido, altamente padronizado e repetitivo ou quase repetitivo, além de serem enquadradas nas capacidades dinâmicas, que operam para estender, modificar ou criar capacidades comuns ou rotinas.

Com as categorias identificadas e analisadas, é possível confirmar que o PMO corporativo em estudo possui a capacidade de se renovar e reconfigurar a estrutura de ativos da organização, dos quais tem-se processos e forma de atuação, capacidade essa necessária no ambiente dinâmico e de mudanças, característica

natural do setor em que se encontra. Ele possui ainda a capacidade de coordenação e integração, pois coordena, integra e gerencia novas demandas e projetos que surgem de fatores como exigências regulatórias, de mercado, de demanda de clientes, de transformação digital e tecnológica, bem como o impacto desses novos projetos no portfólio de projetos. Ademais, possui a capacidade de aprendizagem, que contribui para a maturidade em gerenciamento de projetos da organização e, principalmente, permite uma melhor execução do trabalho e contribuição direta no desempenho do portfólio de projetos, devido à experiência acumulada na gestão de projetos e à capacidade de aplicar o conhecimento adquirido.

O resultado encontrado está de acordo com Tshuma, Steyn, Van Waveren (2018), os quais defendem que os PMOs possuem um papel de extrema importância, como facilitador do fluxo de conhecimento entre os projetos, e que geram vantagens competitivas para as organizações. O PMO desempenha a coordenação, desenvolve e mantém uma base de conhecimento sólida, apoia e cultiva padrões de gerenciamento de projeto, de forma a melhorar a comunicação e transferência de conhecimento entre projetos. Essa atuação é realizada por meio da gestão da infraestrutura e dos processos de transferência de conhecimento.

O PMO possui capacidades dinâmicas, influencia no desempenho dos projetos e portfólios das unidades organizacionais e da organização como um todo e, como um recurso de infraestrutura, é responsável por funções de gerenciamento coordenado de projetos sob seu domínio (AUBRY, 2015). Esse resultado está de acordo com Ichsan et al. (2017) e Ichsan e Sadeli (2020).

Por outro lado, em relação ao resultado encontrado do PMO sobre possuir capacidades dinâmicas, Killen e Hunt (2013) verificaram que as capacidades de gerenciamento do portfólio de projetos dos PMOs abrangem três principais dimensões: processos, estrutura e pessoas.

Já Lacruz *et al.* (2019), em um estudo sobre um PMO de uma organização do terceiro setor, apontaram o PMO como impulsionador na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, os autores defendem que o PMO não se constitui como uma capacidade dinâmica e nem suas funções se apresentam como capacidades dinâmicas, e sim um recurso capaz de fornecer à organização capacidades dinâmicas (LACRUZ *et al.*, 2019).

É certo que o PMO age como facilitador, pois não é o responsável direto pela execução dos projetos, no entanto, ele apoia as unidades organizacionais na execução e, dessa forma, contribui para o desempenho e a performance dos projetos e portfólios. De modo equivalente, Aubry (2015) verificou, em um contexto de mudança e transformação de ambiente, o impacto positivo do PMO no desempenho dos projetos, principalmente com o papel de apoio e com o papel de entidade integradora.

A contribuição do PMO se dá, portanto, por meio de suas capacidades operativas, que são os processos e rotinas, as funções, as estruturas e as pessoas, os quais fazem com que as capacidades dinâmicas influenciem no desempenho. Dessa forma, alcança-se o terceiro objetivo desta pesquisa, que é analisar se o PMO, como recurso de infraestrutura, age como uma capacidade dinâmica ou se operacionaliza capacidades dinâmicas. Constatou-se que o PMO possui capacidade dinâmica e que contribui para o desempenho de projetos.

6 CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo descrever como o PMO influencia o desempenho do portfólio de projetos. Para tanto, foram desprendidas as seguintes ações: identificação das características e das funções realizadas pelo PMO estudado e avaliação de quais contribuem para o desempenho do portfólio de projetos; constatação de quais métricas são utilizadas para medir o desempenho do portfólio de projetos; e observação sobre se o PMO, como recurso de infraestrutura, age como uma capacidade dinâmica ou se operacionaliza capacidades dinâmicas.

Após a condução das análises no decorrer do trabalho, verificou-se que possuir uma visão sistêmica e estratégica do portfólio do banco, realizar a integração entre as diversas equipes e setores e atuar de forma a proporcionar formação e conhecimento para as equipes de projetos, não só formação técnica, mas conhecimento acumulado pela experiência e atuação nos projetos, são características e funções de destaque do PMO, as quais permitem contribuir para o desempenho do portfólio dos projetos.

Além disso, verificou-se também que as principais métricas utilizadas para avaliação de desempenho dos projetos são as objetivas como prazo e custo. Em menor escala, são utilizadas métricas subjetivas como a avaliação e a gestão de benefícios após a conclusão do projeto, estas ainda em fase de amadurecimento. Há ainda métricas específicas para avaliação de projetos gerenciados na metodologia ágil.

Os resultados encontrados quanto às métricas utilizadas para avaliação do desempenho do portfólio de projetos mostram alinhamento com as métricas utilizadas por Aubry (2015), Barbalho *et al.* (2014), Outra-Aho *et al.* (2018) e Lacruz *et al.* (2019), os quais também utilizaram métricas objetivas, como prazo e custos. Além disso, esse estudo também está alinhado com Outra-Aho *et al.* (2018) e Joslin e Müller (2015), teóricos que avaliaram, além das métricas objetivas, o desempenho a partir dos benefícios organizacionais, dos impactos dos projetos e da contribuição para o negócio.

Por último, averiguou-se que o PMO possui capacidades dinâmicas e que influencia no desempenho dos projetos e portfólios, confirmando os resultados de Ichsan *et al.* (2017) e Ichsan e Sadeli (2020).

Verificou-se que a contribuição e a influência do PMO se dá por meio do papel de facilitador e de apoio às unidades organizacionais na execução dos projetos. Portanto, o PMO influencia no desempenho do portfólio dos projetos a partir da visão sistêmica e estratégica do portfólio do banco, da integração entre as diversas equipes e setores, da formação e do conhecimento gerado às equipes de projetos, tanto na formação técnica quanto no conhecimento acumulado pela experiência e atuação nos projetos, que.

O PMO em estudo possui a capacidade de se renovar e reconfigurar a estrutura de ativos da organização, de coordenar e integrar e de aprendizagem. Assim sendo, o resultado desta pesquisa sugere que profissionais ligados a PMOs considerem a promoção de capacidades de aprendizagem, de coordenação e integração e de transformação, de forma a contribuir para o desempenho do portfólio de projetos e a gerar mais valor para organização.

Tem-se ainda que os resultados trazem uma contribuição prática no sentido de fornecer informações e conhecimentos sobre como os PMOs favorecem o desempenho dos portfólios de projetos, sobre as funções vistas como diferenciais, sobre as métricas utilizadas para analisar o desempenho do portfólio de projetos e sobre como impulsionar o resultado dos projetos. A contribuição teórica se dá a partir do entendimento de que o PMO possui capacidades dinâmicas e do entendimento de como essas capacidades dinâmicas impactam e potencializam os resultados dos portfólios de projetos.

Para realização deste estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental, porém não foi desenvolvida a observação direta, como proposto inicialmente, devido à pandemia do coronavírus, que atingiu todo o mundo e implicou em medidas de isolamento. Outra limitação deste estudo é referente à não realização da triangulação das fontes de evidências, como é indicado por Yin (2001) para estudos de caso.

Como sugestão de pesquisas futuras, orienta-se a realização de estudos com as mesmas finalidades, com outros casos de igual relevância, de forma a complementar a teoria e a validar os achados desta pesquisa. Sugere-se também estudos que se aprofundem no tema sobre o processo de transformação e adaptação do PMO e sobre como esse processo se relaciona com a influência do PMO no desempenho do

portfólio de projetos. Outra sugestão de pesquisa, é o aprofundamento sobre a importância do entendimento da atuação do PMO por parte das demais unidades organizacionais, para que este possa desempenhar seu papel de forma cabal e contribuir para o desempenho do portfólio de projetos.

REFERÊNCIAS

- AUBRY, M. Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects That Enhance Performance and Maturity. **Project Management Journal**, v. 46, n. 5, p. 19–45, 2015.
- AUBRY, M.; HOBBS, B. A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. **Project Management Journal**, v. 42, n. 1, p. 3–16, 2011.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organisational project management through the PMO. **Internacional Journal of Project Management**, v. 25, p. 328–336, 2007.
- AUBRY, M.; RICHER, M. C.; LAVOIE-TREMBLAY, M. Governance performance in complex environment: The case of a major transformation in a university hospital. **International Journal of Project Management**, v. 3, 2013.
- BARBALHO, S. C. M. et al. Funções dos escritórios de projetos no desenvolvimento de produtos: pesquisa-ação em empresa de alta tecnologia. **Production**, v. 24, n. 2, p. 322–336, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIEDENBACH, T.; MÜLLER, R. Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 5, p. 621–635, 2012.
- BREDILLET, C.; TYWONIAK, S.; TOOTOONCHY, M. Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 1, p. 27–42, 2017.
- CLEGG, S. et al. Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 5, p. 762–772, 2018.
- COLLYER, S.; WARREN, C. M. J. Project management approaches for dynamic environments. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 4, p. 355–364, 2009.
- CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office**. New York: CRC Press, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522–537, 1999.
- DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, p. 523–532, 2004.
- DANIEL, E. M.; WARD, J. M.; FRANKEN, A. A dynamic capabilities perspective of IS project portfolio management. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n.

2, p. 95–111, 2014.

DAVIES, A.; BRADY, T. Explicating the dynamics of project capabilities. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 2, p. 314–327, 2015.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.

GARDINER, P. D. Creating and Appropriating Value from Project Management Resource Assets Using an Integrated Systems Approach. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 85–94, 2014.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Chicago, IL: Aldine: 1967.

HERMANO, V.; MARTÍN-CRUZ, N. The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3447–3458, 2016.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The results of phase 1. **Project Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 74–86, 2007.

HURT, M.; THOMAS, J. L. Project Management for Development in Africa : Why Projects Are Failing and. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 55–72, 2009.

ICHSAN, M. et al. Project Portfolio Management Capabilities of Strategic Initiatives and PMO Practices In Strategy Implementation: A Perspective of Dynamic Capability in Banking Industries in Indonesia. **Advances in Economics, Business and Management Research**, v. 36, n. Icbmr, p. 657–673, 2017. n. ICBMR2017

ICHSAN, M.; SADELI, J. Fostering project delivery capabilities in Indonesian commercial banks. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 28, n. 2, p. 827–846, 2020.

JOSLIN, R.; MÜLLER, R. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 6, p. 1377–1392, 2015.

KERZNER, H. Strategic planning for a project office. **Project Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 13–25, 2003.

KILLEN, C. P. et al. Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 5, p. 525–538, 2012.

KILLEN, C. P.; HUNT, R. A. Robust project portfolio management: capability evolution and maturity. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 6, n. 1, p. 131–151, 2013.

LACRUZ, A. J. et al. Project Management Office in the Nongovernmental Organization as a Driver of Sustainable Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Approach. In: PERIS-ORTIZ, M.; FERREIRA, J. J.; MERIGÓ, J. M. (Eds.). **Knowledge, Innovation and Sustainable Development in Organizations**.

Cham: Springer, , 2019.

MILOSEVIC, D.; SRIVANNABOON, S. A Theoretical Framework for aligning Project Management with Business Strategy. **Project Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 98–110, 2006.

MOORI, R. G.; NAFAL, K. A.; CALDEIRA, A. Desempenho produtivo como fator moderador da estratégia e capacidade. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 179–209, 2013.

MUNDO PROJECT MANAGEMENT. **Mundo Project Management**. Disponível em: <<https://projectdesignmanagement.com.br/produto/pre>>. Acesso em: 30 out. 2019.

OTRA-AHO, V. J. et al. Impact of the PMOs' roles on project performance. **International Journal of Information Technology Project Management**, v. 9, n. 4, p. 41–53, 2018.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239–273, 2011.

PMI, P. M. I. **Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)**. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

PMI, P. M. I. **The Standard for Portfólio Management**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017c.

PMI, P. M. I. **Pulse of the Profession Pulse of the profession - 11ª pesquisa global de gerenciamento de projetos**. Disponível em: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Research/2012_Pulse_of_the_profession.ashx>. Acesso em: 31 out. 2019.

PMO GLOBAL AWARDS. **PMO Global Awards**. Disponível em: <<https://pmoawards.org/about/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 3, p. 615–647, 2011.

SERRA, C. E. M.; KUNC, M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 53–66, 2014.

SILVA, G. G. R.; MOORI, R. G. Relação entre Estratégias, Capacidades e Desempenho em Empresas de Bens de Capital. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 1, p. 42–66, 2015.

SPRADLEY, J. P. *The ethnographic Interview*. Belmont, CA: Wadsworth Group & Thomson Learning, 1979.

SUNDER M, V.; L.S, G.; MARATHE, R. R. Dynamic capabilities: A morphological analysis framework and agenda for future research. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 25–63, 2019.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Capacidades dinâmicas,

capacidades operacionais (Educativo-marketing) e desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 375–393, 2017.

TAKAHASHI, A. R. W.; SEMPREBON, E.; GIACOMINI, M. M. Capacidades Dinâmicas, Capacidades de Marketing e Desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14,5, n. 1, p. 466–478, 2016.

TSHUMA, B.; STEYN, H.; VAN WAVEREN, C. The role played by PMOs in the transfer of knowledge between projects: A conceptual framework. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 29, n. 2, p. 127–140, 2018.

TEECE, D. J. EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509–533, 1997.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 991–995, 2003.

YIN, K. R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Levantamento Documental

Objetivo	Documento	O que espero encontrar	Alinhamento teórico
Identificar características e papéis desempenhadas pelo PMO objeto de estudo	Relatórios Apresentações	Identificar funções desempenhadas e características do PMO.	Diferentes tipologias de PMOs e que realizam diferentes funções. (HOBBS; AUBRY, 2007; CRAWFORD, 2011; PMI, 2017).
Identificar métricas de desempenho dos projetos utilizadas pelo PMO	Apresentações Software	-Identificar métricas de desempenho de projetos utilizadas pelo PMO; -Frequência com que é medida; - Informações utilizadas pelo PMO; - Como o PMO monitora os projetos;	Diferentes conceitos e formas de medir desempenho (eg. AUBRY E ROBBS, 2011; AUBRY, RICHER E LAVOIE-TREMBLAY, 2013; AUBRY, 2015; BARBALHO ET AL. 2014; DAI E WELLS, 2004; HURT E THOMAS, 2009; JOSLIN E MÜLLER, 2015; OUTRA-AHO et al. 2018)

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista – Gerente do PMO

Introdução

- * Saudações (agradecer a participação; oferecer retorno dos resultados do trabalho; pedir permissão para gravar a entrevista)
- * Apresentar o objetivo da pesquisa e a natureza confidencial da entrevista.
- * Solicitar informações gerais do entrevistado (nome, cargo, tempo na empresa e tempo no cargo)
- * Nesta entrevista, gostaria de saber sobre as práticas, funções e características do PMO.

Objetivo específico	Questões	Alinhamento teórico
Identificar as características e funções realizadas pelo PMO objeto de estudo e avaliar quais contribuem para o desempenho do portfólio de projetos	1 – Quais as atividades/funções/serviços desempenhados pelo PMO corporativo? Existem PMOs setoriais? Como é a relação entre eles?	Diferentes tipologias de PMOs e que realizam diferentes funções. (HOBBS; AUBRY, 2007; CRAWFORD, 2011; PMI, 2017).
	2 – A quem o PMO é vinculado? A quem se reporta?	
	3 – Qual a porcentagem de projetos da organização vinculada ao PMO?	
	4 – Quais os tipos e características dos projetos vinculados ao PMO?	
	5 – O PMO já teve sua legitimidade questionada?	
	6 – Você acredita que os serviços providos pelo PMO contribuem para o desempenho do portfólio de projetos? Se sim, quais são as funções e ou características que mais contribuem? Explique	O PMO contribui de diferentes formas para o desempenho (eg. AUBRY E ROBBS, 2011; AUBRY, RICHER E LAVOIE-TREMBLAY, 2013; AUBRY, 2015; BARBALHO ET AL. 2014; DAI E WELLS, 2004; HURT E THOMAS, 2009; JOSLIN E MÜLLER, 2015; OUTRA-AHO et al. 2018)
	7 – Quais práticas do PMO têm recebido maior aderência e reconhecimento pelas equipes de projetos? Por quê?	
	8 – Quais práticas do PMO têm recebido maior reconhecimento pela equipe da direção da organização? Por quê?	
	9 – O desempenho do PMO é avaliado a nível organizacional? Se sim, como (métricas)?	
Identificar quais métricas são utilizadas para medir o desempenho do portfólio de projetos;	10 – O PMO mede o desempenho dos projetos, programas e do portfólio? Se sim, quais métricas são utilizadas?	Diferentes conceitos e formas de medir desempenho (eg. AUBRY E ROBBS, 2011; AUBRY, RICHER E LAVOIE-TREMBLAY, 2013; AUBRY, 2015; BARBALHO ET AL. 2014; DAI E WELLS, 2004;
	11 – Com que frequência é realizada a avaliação de desempenho dos projetos, programas e portfólio?	

	12 – Todos os projetos realizados geram valor para a organização ou para seus “clientes”? Cite exemplos (negativos e positivos)	HURT E THOMAS, 2009; JOSLIN E MÜLLER, 2015; OUTRA-AHO et al. 2018)
Analisar se o PMO age como uma capacidade dinâmica ou se ele operacionaliza capacidades dinâmicas	13 – O PMO busca informações de diferentes fontes, como notícias, relacionamentos, contatos formais e informais com clientes, concorrentes e fornecedores, feiras, universidades, etc, que contribua para a organização de alguma forma?	Capabilidade dinâmica – especificamente se o PMO é uma capacidade dinâmica (KILLEN ET AL.,2012) ou operacionaliza capacidades dinâmicas (LACRUZ ET AL., 2019)
	14 – O PMO possui alguma atividade de pesquisar novas oportunidades tecnológicas, metodológicas e/ou de mercado para a organização?	
	15 – O PMO tem algum papel quanto à busca de novas tecnologias e/ou metodologia fora da organização para o próprio PMO? Explique.	
	16 – Houve mudanças nas funções desempenhadas pelo PMO ao longo da sua existência? Se sim, com que frequência e por quais motivos?	
	17 – O PMO vê necessidade de se adaptar às necessidades da direção da organização?	
	18 – Como é elaborado o portfólio de projetos? Existe uma metodologia de seleção e priorização? Qual o papel do PMO nesse processo?	
	19 – Qual o papel do PMO em relação ao planejamento estratégico da organização?	
	20 – O PMO contribui para que a organização possa identificar oportunidades e ameaças? Se sim, como?	
	21 – Como as estratégias dos concorrentes impactam o portfólio de projetos? Qual o papel do PMO nesta situação?	
	22 – Como a demanda dos clientes por novos serviços e produtos impactam o portfólio? Qual o papel do PMO nesta situação?	
	23 – Como as mudanças tecnológicas afetam o portfólio? Qual o papel do PMO neste momento?	
	24 – Como o PMO lida com questões relacionadas a aprendizagem? Alguma abordagem tem se destacado na prática e qual importância esse tema tem no papel do PMO?	
	25 – O PMO realiza a transferência de conhecimento entre os projetos? De que forma?	

	26 – Existe interação dos gerentes de projetos com a governança e com a metodologia? Se sim, como?	
	27 – O PMO propicia a interação dos gerentes de projetos?	
	28 – O PMO realiza parcerias externas que integram conhecimento e Know-how?	

Encerramento

- * Dar espaço para considerações/comentários adicionais dos entrevistados.
- * Encerrar e agradecer

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista – Analistas do PMO

Introdução

- * Saudações (agradecer a participação; oferecer retorno dos resultados do trabalho; pedir permissão para gravar a entrevista)
- * Apresentar o objetivo da pesquisa e a natureza confidencial da entrevista.
- * Solicitar informações gerais do entrevistado (nome, cargo, tempo na empresa e tempo no cargo)
- * Nesta entrevista, gostaria de saber sobre as práticas, funções e características do PMO.

Objetivo específico	Questões	Alinhamento teórico
Identificar as características e funções realizadas pelo PMO objeto de estudo e avaliar quais contribuem para o desempenho do portfólio de projetos	1 – Quais as atividades/funções/serviços desempenhados pelo PMO corporativo? Existem PMOs setoriais? Como é a relação entre eles?	Diferentes tipologias de PMOs e que realizam diferentes funções. (HOBBS; AUBRY, 2007; CRAWFORD, 2011; PMI, 2017).
	2 – A quem o PMO é vinculado? A quem se reporta?	
	3 – Existe um modelo de governança de gerenciamento de projetos? Se sim, descreva.	
	4 – O PMO recomenda alguma metodologia para gerenciar os projetos? Se sim, quais?	
	5 – Os gerentes de projetos devem seguir essa metodologia de forma rígida, ou existe flexibilidade? Há contestação por parte dos Gerentes de projetos?	
	6 – O PMO exige o uso de ferramentas, modelos e <i>templates</i> ou existe flexibilidade? Há contestação por parte dos Gerentes de projetos?	
	7 – Os gerentes de projetos são vinculados a quem?	
	8 – O PMO já teve sua legitimidade questionada?	
	9 – Como você avalia o papel do gerente do PMO?	
	10 – Você acredita que os serviços providos pelo PMO contribuem para o desempenho do portfólio de projetos? Se sim, quais são as funções que mais contribuem? Explique	
	11 – Quais práticas do PMO têm recebido maior aderência e reconhecimento pelas equipes de projetos? Por quê?	

		2015; OUTRA-AHO et al. 2018)
Identificar quais métricas são utilizadas para medir o desempenho do portfólio de projetos;	12 – O PMO mede o desempenho dos projetos, programas e do portfólio? Se sim, quais métricas são utilizadas?	Diferentes conceitos e formas de medir desempenho (eg. AUBRY E ROBBS, 2011; AUBRY, RICHER E LAVOIE-TREMBLAY, 2013; AUBRY, 2015; BARBALHO ET AL. 2014; DAI E WELLS, 2004; HURT E THOMAS, 2009; JOSLIN E MÜLLER, 2015; OUTRA-AHO et al. 2018)
	13 – Com que frequência é realizada a avaliação de desempenho dos projetos, programas e portfólio?	
Analisar se o PMO age como uma capacidade dinâmica ou se ele operacionaliza capacidades dinâmicas	14 – Houve mudanças nas funções desempenhadas pelo PMO ao longo da sua existência? Se sim, com que frequência e por quais motivos?	Capabilidade dinâmica – especificamente se o PMO é uma capacidade dinâmica (KILLEN ET AL.,2012) ou operacionaliza capacidades dinâmicas (LACRUZ ET AL., 2019)
	15 – O PMO vê necessidade de se adaptar às necessidades da direção da organização?	
	16 – Como é elaborado o portfólio de projetos? Existe uma metodologia de seleção e priorização? Qual o papel do PMO nesse processo?	
	17 – Qual o papel do PMO em relação ao planejamento estratégico da organização?	
	18 – O PMO realiza o gerenciamento de mudanças? Quais são as práticas adotadas?	
	19- O PMO realiza a transferência de conhecimento entre os projetos? De que forma?	
	20 – Existe interação dos gerentes de projetos com a governança e com a metodologia? Se sim, como?	
	21 – O PMO propicia a interação dos gerentes de projetos?	

Encerramento

* Dar espaço para considerações/comentários adicionais dos entrevistados.

* Encerrar e agradecer

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista – Gerente de Projetos

Introdução

- * Saudações (agradecer a participação; oferecer retorno dos resultados do trabalho; pedir permissão para gravar a entrevista)
- * Apresentar o objetivo da pesquisa e a natureza confidencial da entrevista.
- * Solicitar informações gerais do entrevistado (nome, cargo, tempo na empresa e tempo no cargo)
- * Nesta entrevista, gostaria de saber sobre as práticas, funções e características do PMO.

Objetivo específico	Questões	Alinhamento teórico
Identificar as características e funções realizadas pelo PMO objeto de estudo e avaliar quais contribuem para o desempenho do portfólio de projetos	1 – Me fale das suas práticas e atividades.	O PMO contribui de diferentes formas para o desempenho (eg. AUBRY E ROBBS, 2011; AUBRY, RICHER E LAVOIE-TREMBLAY, 2013; AUBRY, 2015; BARBALHO ET AL. 2014; DAI E WELLS, 2004; HURT E THOMAS, 2009; JOSLIN E MÜLLER, 2015; OUTRA-AHO et al. 2018)
	2 – A quem o gerente de projetos é vinculado? A quem se reporta?	
	3 – Existe um modelo de governança de gerenciamento de projetos? Se sim, descreva.	
	4 – Me fale da sua visão sobre o PMO (as consequências do PMO no seu trabalho, quais práticas tem recebido maior aderência das equipes de projetos, se contribui para o desempenho do portfólio, porque e como)	
Identificar quais métricas são utilizadas para medir o desempenho do portfólio de projetos;	5 – Me fale sobre as métricas de desempenho dos projetos/programas/portfólio (se é medido, como, quais métricas, frequência, por quem)	Diferentes conceitos e formas de medir desempenho (eg. AUBRY E ROBBS, 2011; AUBRY, RICHER E LAVOIE-TREMBLAY, 2013; AUBRY, 2015; BARBALHO ET AL. 2014; DAI E WELLS, 2004; HURT E THOMAS, 2009; JOSLIN E MÜLLER, 2015; OUTRA-AHO et al. 2018)
Analisar se o PMO age como uma capacidade dinâmica ou se ele operacionaliza capacidades dinâmicas	6 -Como é a relação entre o gerente de projetos e o PMO?	Capabilidade dinâmica – especificamente se o PMO é uma capacidade dinâmica (KILLEN ET AL.,2012) ou operacionaliza capacidades dinâmicas (LACRUZ ET AL., 2019)
	7 – Existe alguma atividade de pesquisar novas oportunidades tecnológicas, metodológicas ou de mercado? Qual o papel do Gerente de projetos e do PMO neste processo?	
	8 – Como você vê a trajetória do PMO ao longo da sua existência?	
	9 – É realizado gerenciamento de mudanças? Quais são as práticas	

	adotadas? Quais o papel do Gerente de projetos e do PMO nesse processo?	
	10 – Como o cenário externo como as estratégias dos concorrentes, a demanda dos clientes por novos produtos e serviços e mudanças tecnológicas impactam o portfólio de projetos? Qual o papel do PMO e do Gerente de projetos nesta situação?	
	11 – É realizada transferência de conhecimento entre os projetos, interação entre os gerentes, interação dos gerentes com a governança e busca externa por conhecimento? De que forma? Qual o papel do PMO neste processo?	

Encerramento

- * Dar espaço para considerações/comentários adicionais dos entrevistados.
- * Encerrar e agradecer

APÊNDICE E - Especialistas

Especialistas da área de gerenciamento de projetos e PMO, que realizaram validação do roteiro de entrevistas:

- Ralf Luis de Moura

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Arquiteto corporativo na área de TI Industrial na Vale S.A e professor universitário.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4393935230634143>

- Roquemar de Lima Baldam

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Chefe da Seção de Processos da Universidade Federal do Espírito Santo.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9016699893911674>