

**ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE
BIBLIOMÉTRICA**

***PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN BRAZILIAN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS***

TATIANA BOTTENTUIT DE MIRANDA

Mestranda no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP)
da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

ALESSANDRA CARLA CEOLIN

Professora vinculada ao Departamento de Administração, ao Mestrado Profissional em
Administração Pública e ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

IONETE CAVALCANTI DE MORAES

Professora do Departamento de Administração e do Mestrado Profissional em
Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco
(UFRPE)

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o perfil das publicações científicas sobre Escritórios de Projetos (EGP) em Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, no período de 2011 a 2020. Para tanto, foi realizada uma análise bibliométrica a partir da coleta de artigos realizada no Periódico Capes, no Portal Spell e no Google Acadêmico. Foram encontradas 22 publicações pertinentes, publicadas em periódicos ou anais de eventos. Esses artigos foram sistematizados e categorizados de acordo com os temas centrais abordados, por meio da análise do conteúdo. Os resultados apontaram 81% das publicações abordaram os métodos, ferramentas e/ou práticas que são aconselháveis para a implantação dos EGP nas IES ou algum tipo de contribuição que essas estruturas trazem para essas organizações. 46 autores foram responsáveis pelas publicações, destacando-se que aproximadamente 60% são provenientes de IES da região Sudeste. Entre as referências bibliográficas utilizadas pelos artigos houve predomínio dos



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.

[Received/Recebido: Julho 15, 2022; Accepted/Aceito: Julho 25, 2022]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



periódicos, com destaque para o *International Journal of Project Management*, mencionado 66 vezes. Concluiu-se que a produção científica sobre a temática é incipiente, revelando a oportunidade de novas investigações, pois os EGP são tema contemporâneo de relevância para a gestão das IES.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos; Instituição de Ensino Superior; Bibliométrica, Administração Pública.

ABSTRACT

This article aims to analyze the profile of scientific publications on Project Offices (EGP) in Brazilian Higher Education Institutions (IES) from 2011 to 2020. Therefore, a bibliometric analysis was carried out from the collection of articles carried out in the Capes Periodical, in Portal Spell and in Google Scholar. We found 22 relevant publications, published in journals or annals of events. These articles were systematized and categorized according to the central themes addressed, through content analysis. The results showed 81% of the publications addressed the methods, tools and/or practices that are advisable for the implementation of EGP in IES or some type of contribution that these structures bring to these organizations. 46 authors were responsible for the publications, highlighting that approximately 60% come from IES in the Southeast region. Among the bibliographic references used by the articles, there was a predominance of periodicals, with emphasis on the *International Journal of Project Management*, mentioned 66 times. It was concluded that the scientific production on the subject is incipient, revealing the opportunity for new investigations, as EGPs are a contemporary topic of relevance for the management of IES.

Keywords: Project Management Office; Higher Education Institution; Bibliometrics, Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

Diante de uma sociedade que tem se tornado cada vez mais dinâmica e complexa, muitas organizações têm almejado se tornarem mais flexíveis e ágeis para acompanhar as novas tendências e necessidades de seus públicos. Neste sentido, a atuação por meio de projetos se mostra como uma alternativa que facilita a promoção de mudanças, uma vez que possuem natureza temporária e apresentam como conclusão um resultado exclusivo (PMI, 2017).



Assim, para que o gerenciamento de projetos (GP) de uma organização seja realizado de maneira uniforme e seja otimizada sua eficiência, os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) são ferramentas cada vez mais utilizadas, conforme Bonato *et al.* (2020). Trata-se de uma entidade organizacional “que tem por objetivo apoiar esta estrutura funcional em relação à concretização dos projetos organizacionais, através de uma melhor governança de recursos, processos, metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos” (MEDEIROS, DANJOUR, SOUSA NETO, 2016, p. 109). Por essas características, conforme Oliveira e Martins (2018), os EGP são entendidos como um ponto central de apoio para a escolha e execução dos projetos, auxiliando no alcance dos resultados esperados em nível organizacional e na criação de vantagem competitiva.

Destaca-se, entretanto, que as organizações devem modelar os seus EGP de acordo com suas características e suas prioridades para que assim assegurem a consecução das metas. No caso das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, a maioria dos projetos estão direcionados a pesquisa e extensão. Para seu funcionamento, muitos desses projetos necessitam que seus coordenadores busquem recursos financeiros em agências de fomento ou programas governamentais. Contudo, para além desses projetos acadêmicos, há também os projetos administrativos que também ocorrem nessas Instituições, reconhecidamente múltiplas e complexas em sua estrutura. Como exemplo, conforme Schmidt, Veroneze e Zanella (2021), pode-se citar a contribuição do GP na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das IES.

Moutinho e Kniess (2012, p. 284) alertam, no entanto, que “as instituições de ensino carecem de uma estrutura formal voltada à gestão de tais projetos”. Entre as dificuldades que a falta dos EGP nessas instituições acarreta, os autores apontam a fragmentação das informações sobre os projetos e explicitam também que “não havia registro das lições aprendidas após seu encerramento. A prestação de contas dos convênios junto aos órgãos de fomento também era prejudicada pela falta de mecanismos efetivos de monitoramento dos projetos” (MOUTINHO; KNISS, 2012, p. 285).



Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo analisar o perfil das publicações científicas sobre Escritórios de Projetos em Instituições de Ensino Superior brasileiras, no período de 2011 a 2020. Foram considerados os artigos científicos publicados em periódicos e anais de eventos, tendo resultado em um *corpus* de análise composto por 22 (vinte e duas) publicações, que atenderam critérios de busca pré-definidos aplicados em 3 bases de dados, conforme descrição detalhada na seção metodologia.

Por meio de uma análise bibliométrica, esta pesquisa pretende responder: quais os principais assuntos são abordados ao se investigar os EGP das IES brasileiras? Quais os veículos mais utilizados para publicação? Quais as referências bibliográficas de destaque? E quem são os autores que abordam este tema? Esta pesquisa se justifica pela atualidade do tema dos EGP na literatura sobre GP e pela relevância das IES enquanto organizações complexas.

Este artigo está estruturado em quatro partes, além da presente introdução: referencial teórico, conceituando e contextualizando a GP nas IES e os EGP; procedimentos metodológicos utilizados; análise e discussão dos resultados do levantamento de dados; e, por fim, as considerações finais sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a conjuntura das pesquisas sobre Escritório de Projetos nas IES brasileiras e, conseqüentemente, a relevância desta temática para a atuação destas Instituições, busca-se, nesta seção, fazer uma revisão de literatura para conceituar e contextualizar a Gestão de Projetos nas IES e, também, os Escritórios de Gerenciamento de Projetos.

2.1 GESTÃO DE PROJETOS EM IES

O gerenciamento de projetos (GP) passou a ser um importante foco de atenção das Organizações (RABECHINI *et al.*, 2011) na medida em que o contexto social



desperta cada vez mais para a importância da inovação. Neste sentido, os projetos são entendidos, segundo o PMI (2017), como um esforço de natureza temporária, com início e fim delimitados, visando atingir um objetivo que normalmente se concretiza em um produto, serviço ou resultado exclusivo. Desta forma, uma organização pode possuir vários projetos sendo executados simultaneamente.

Segundo Alves, Oliveira e Gurgel (2020), o GP promove a melhoria da capacidade de alcançar os resultados esperados e, também, fornece transparência, responsabilidade e rastreabilidade. De acordo com o PMI (2017), o gerenciamento de projetos corresponde a uma área da administração responsável por aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para elaborar as atividades do projeto, visando atingir os requisitos e os prazos. Trata-se de uma prática relevante pois, “os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente” (PMI, 2017, p. 10).

Neste contexto da relevância do GP, Silva e Rissi (2019) alertam que as IES são organizações complexas por sua estrutura, objetivos diversos e a presença de vários grupos formais e informais. Assim, para os autores, os processos de GP nessas instituições devem estar em consonância com as suas particularidades. Meyer e Meyer Jr (2013) indicam que o ambiente e a sociedade mais globalizada, competitiva e tecnológica, aumentaram a preocupação das IES sobre a eficiência e eficácia. Contudo, corroboram que o objetivo da gestão das IES deve ser sentida pelos alunos e, também, “ser conduzida de maneira a gerar reflexos palpáveis na qualidade final do serviço que a organização educativa oferece a sociedade” (MEYER; MEYER JR, 2013, p.8).

O Censo da Educação Superior 2019 (INEP, 2020), divulgou que o Brasil possui atualmente 2.608 IES em atuação. Dessas, 302 são públicas e 2.306 são privadas. Este número é resultado da política expansionista do ensino superior, que gerou mudanças nas regras da competitividade do setor, conforme Diniz e Castro (2010). Estes autores também ressaltam as particularidades desse tipo de organização e afirmam que elas são caracterizadas por ser “cenário de disputas entre atores de diversas áreas de



conhecimento e de possuir objetivos ambíguos e desconexos. Essas características internas demandam o desenvolvimento de processos que articulem e integrem finalidades” (DINIZ; CASTRO, 2010, p. 312).

Neste sentido, as conclusões de Terribili Filho, Nery e Bentacor (2015) indicam que a resolução de implantar GP em IES não deveria ocorrer de forma “*top-down*”, ou seja, imposta pela alta administração, pois, desta forma, teria baixa probabilidade de sucesso. Recomendam, portanto, que seja “respeitado e analisado os aspectos históricos e culturais da instituição, buscando uma aproximação com os profissionais a fim de convencê-los da as vantagens da nova abordagem” (TERRIBILI FILHO; NERY; BENTACOR, 2015, p. 101, tradução nossa).

2.2 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Diante da necessidade de alinhar e facilitar a execução dos diversos projetos existentes em uma organização, os chamados *Project Management Office* (PMO), ou Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) são compreendidos como uma estrutura que se propõe a padronizar os processos relativos aos projetos, visando compartilhar métodos, ferramentas, recursos e técnicas, sendo uma das vias para a maturidade da gestão de projetos (PMI, 2017). De acordo com Junqueira e Passador (2019), os EGP se configuram como entidade organizacional que responde ao crescimento no número de projetos que se mostram mais relevantes estrategicamente.

Oliveira e Martins (2018) apontam que os EGP são estruturas formais que auxiliam as organizações a minimizar os riscos relacionados com os projetos, tanto ao prover metodologias adequadas, quanto ao diminuir os conflitos entre projetos e operações. Nas palavras desses autores, implantar um EGP é uma ação que tem se destacado em decorrência do seu alto valor agregado, “relacionado ao ganho de eficiência na condução dos projetos da organização e na consequente potencialização dos resultados de negócio deles esperados: eficácia das iniciativas” (OLIVEIRA; MARTINS, 2018, p. 411). Vimercati e Patah (2016), por meio de uma extensa revisão da literatura, indicam que as principais



características e atribuições de um EGP são: estabelecer normas e regras para a GP; investir na capacitação da equipe; dar atenção às lições aprendidas com os projetos; e promover a inovação.

As conclusões de Jugend, Barbalho e Silva (2016) indicam que além das funções habituais dos EGP de controle, apoio e suporte, essas estruturas organizacionais podem também colaborar com o gerenciamento do portfólio de projetos, pois fomentam a integração entre diferentes especialistas.

Barbalho e Toledo (2014, p. 604) fazem um resumo da análise da literatura sobre os principais fatores críticos que influenciam o sucesso de um EGP como “resultados, práticas de GP consolidadas, suporte das principais partes interessadas e busca por inovações organizacionais são os principais fatores a serem buscados”. Junqueira e Passador (2019) indicam que um EGP mais maduro normalmente utiliza as técnicas e práticas mais frequentemente e com mais consistência.

Desouza e Evaristo (2006) afirmam que é preciso personalizar os EGP à realidade da organização, podendo variar em tamanho, estrutura e responsabilidade. O principal critério de sucesso de um EGP, segundo os autores, é que esteja alinhado à cultura organizacional e, assim, proporcionem melhorias contínuas às performances das equipes que gerenciam os projetos.

Sobre a presença dos EGP em diferentes tipos de organização, notadamente as públicas e privadas, Bonato *et al.* (2020), apontam que estas estruturas são mais comuns nessas últimas, mas que há um crescimento de sua presença nas organizações públicas em decorrência das falhas ocorridas na execução de seus projetos, como a redefinição de prazos, orçamento e escopos, o que gera prejuízos. De forma complementar, Medeiros *et al.* (2018, p. 130) afirmam que “muitas corporações, especialmente no setor público, possuem dificuldades em incorporar tais práticas de gerenciamento de projetos, tendo, como consequência, um aumento no desperdício dos recursos alocados e uma má prestação de serviços à sociedade”. Desta forma, os EGP são também recomendados para as instituições públicas, para que utilizem seus recursos de forma mais eficaz.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar o perfil das publicações científicas sobre Escritórios de Projetos em Instituições de Ensino Superior brasileiras, no período de 2011 a 2020. Consiste, desta forma, em uma análise bibliométrica, que se caracteriza por ser uma “técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico” (ARAÚJO, 2006, p.12).

De acordo com a literatura sobre os objetivos de uma pesquisa, esta investigação pode ser classificada como descritiva, na medida em que busca realizar uma análise bibliométrica sem a necessidade de responder os porquês dos resultados encontrados, mas descrever as características dos dados investigados. Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa-categórica, com base em dados bibliográficos. Para categorizar o tema principal de cada um dos artigos, foi utilizada também a metodologia de análise de conteúdo, que, segundo Carlomagno e Rocha (2016, p. 175), “se destina a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo suas características a elementos-chave, de modo com que sejam comparáveis a uma série de outros elementos”.

Operacionalmente, o estudo foi realizado a partir da coleta de artigos realizada em outubro de 2021 nas seguintes bases de dados: Periódico Capes, Portal Spell e Google Acadêmico. Essas ferramentas foram escolhidas por se destacarem em relação à divulgação científica nacional, que é o foco desta pesquisa. A *string* de busca utilizada foi: ("escritório de projetos" OR "escritório de gerenciamento de projetos" OR PMO) AND “ensino superior”. Desta maneira, buscou-se os artigos que mencionavam, simultaneamente, o tema dos EGP e o tema das instituições de ensino superior. Foram considerados apenas publicações do tipo “artigos” e publicados a partir de 2011 a 2020.

A primeira busca foi realizada no Periódico Capes e obteve 42 resultados brutos e, após leitura dos títulos e dos resumos, foram considerados dentro do escopo da pesquisa 8 publicações; através do Google Acadêmico foram encontrados 688 resultados



brutos, que se consolidaram em 11 artigos aproveitados, já retiradas as duplicidades do Periódico Capes; e por fim, a mesma busca no Portal Spell resultou em 35 resultados brutos que se consolidaram em 3 artigos aproveitados, também desconsideradas as duplicidades. O escopo total da pesquisa foi totalizado em 22 artigos que de fato colaboram com o escopo da presente pesquisa, ou seja, tratam especificamente dos EGP nas IES. Artigos que apenas mencionaram a presença de EGP ou apenas tangenciaram o assunto, foram desconsiderados.

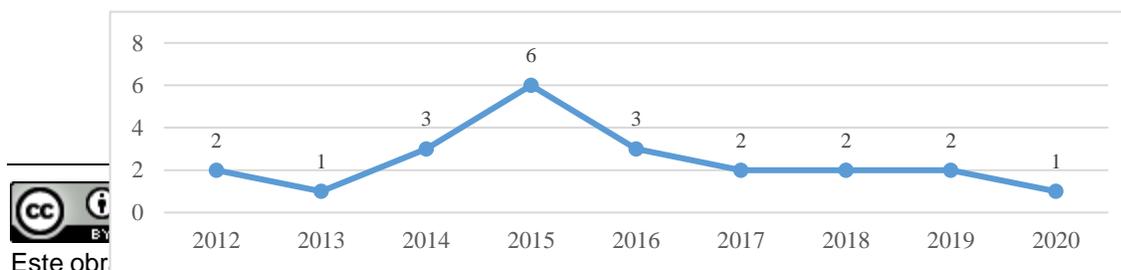
A etapa análise inicial consistiu na organização e classificação do material coletado: inicialmente cada artigo foi categorizado de acordo com o ano de publicação, nome dos autores, título, local de publicação e se eram sobre IES públicas ou privadas. Em seguida, foram sistematizados os resumos, objetivos e principais conclusões dos artigos. Informações relativas aos autores (quantidade, instituição e grau de escolaridade) também foram classificados, bem como as referências bibliográficas de cada artigo. Finalmente, a partir da supramencionada análise de conteúdo, os artigos foram categorizados de acordo com os temas centrais abordados.

Para a análise dos dados classificados, foi utilizada a estatística descritiva simples para análise dos dados, com uso de planilhas Excel, seguindo-se das discussões dos resultados, apresentadas a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados da análise bibliométrica dos artigos publicados acerca do assunto EGP nas IES brasileiras. Inicialmente, apresenta-se, na Figura 1, a evolução histórica da quantidade de publicações sobre o tema desde 2011.

Figura 1 - Evolução anual dos artigos



Fonte: Elaborada pelas autoras

Os artigos mantêm uma média anual de 2,4 publicações, tendo havido um pico no ano de 2015, no qual houve 6 publicações, sendo metade dessas nos anais do Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Destaca-se, também, que não foram encontrados artigos sobre o tema em 2011, primeiro ano do corte temporal da pesquisa; e que há uma tendência de queda nas publicações. O Quadro 1 retrata com mais detalhes a caracterização geral dos artigos. A coluna “ID” identifica cada artigo com um número, definido a partir da ordem cronológica de publicação. Este “ID” será utilizado também nas outras tabelas desta pesquisa, tendo como função facilitar a identificação e correlação dos artigos analisados.

Quadro 1 - Ano, títulos e locais de publicação

ID	ANO	TÍTULO	PERIÓDICO / EVENTO
1	2012	Contribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em um laboratório de P&D de uma Universidade pública	Revista de Gestão e Projetos -GeP
8	2015	Impactos do PMO no Desempenho da Organização Pública: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior	
15	2016	A Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos – EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária	
16	2017	Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions	
6	2014	O Processo Histórico de Construção De um PMO: Estudo de Caso em uma Universidade Paulista	Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade
11	2015	Um estudo sobre a implantação de PMO em uma Instituição de Ensino Superior com base no Núcleo de Inovação Tecnológica	





10	2015	Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em uma Instituição de Ensino Superior privada	
9	2015	A estratégia, seleção de projetos e escritório de gestão de projetos: O caso de uma universidade comunitária	
18	2018	Implantando um Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino	Revista de Gestão e Secretariado
13	2016	Implantação de Escritório de Projetos em Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso	
4	2014	Elementos para estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos virtual como ferramenta para a Gestão do Conhecimento	Congresso Nacional de Excelência em Gestão
2	2012	Proposta de diretrizes básicas para a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense	
3	2013	A Influência da Gestão de Projetos de P&D em Universidades Públicas na Definição do Modelo de um Escritório de Gerenciamento de Projetos	Revista Gestão & Regionalidade
5	2014	Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública	Revista Gestão & Tecnologia
7	2015	A implantação do escritório de projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: uma iniciativa inovadora na gestão pública sul-mato-grossense	Revista GUAL
12	2015	Escritório de Gestão de Projetos de Pesquisa como uma inovação organizacional nas Universidades	Revista GEINTEC
14	2016	O Project Management Office (PMO) no desenvolvimento dos projetos das Instituições Federais de Ensino Superior	Revista Educação e Políticas em Debate
17	2017	Implantação de um Escritório de Projetos de Inovação e desenvolvimento local em uma Instituição de Educação, Ciência e Tecnologia da Rede Federal De Ensino	Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação
19	2018	Empreendedorismo e Negócios Sociais como Estratégias para o Desenvolvimento Comunitário: O Caso do Escritório de	Revista Interdisciplinar de Gestão Social



		Projetos da Universidade Estadual de Santa Cruz em Ilhéus/BA	
21	2019	Escritórios de gerenciamento projetos: práticas de implementação de Project Management Office em universidades federais brasileiras	Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública
20	2019	O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa científica	Revista de Administração Pública
22	2020	Public Project Management Office characterization for a Brazilian University	Revista Reuna

Fonte: Elaborado pelas autoras

A partir do Quadro 1, pode-se perceber que a Revista de Gestão e Projetos (GeP) foi o principal periódico utilizado para a divulgação de pesquisas sobre esta temática, tendo 4 publicações. O SINGEP também obteve destaque, com o mesmo número de artigos sobre o tema. Além desses veículos, outros 12 locais, entre periódicos e anais de eventos foram utilizados como ferramenta para divulgação.

4.1 CONTEÚDO E METODOLOGIA DOS ARTIGOS

Os resumos dos artigos são importantes espaços para que os autores explicitem não apenas o objetivo da pesquisa, mas também o contexto do tema escolhido, a metodologia adotada e algumas das principais conclusões. A partir de sua análise, alguns dados sobre os artigos também puderam ser identificados: 17 artigos (77,3%) pesquisaram sobre IES públicas, enquanto apenas 3 estudos (13,6%) foram sobre IES privadas e 2 pesquisas (9,1%) analisaram IES comunitárias.



Para a melhor compreensão e visualização das principais temáticas abordadas pelos artigos, de acordo com a análise de conteúdo, foi realizada também uma sistematização com a definição de categorias mutuamente excludentes que seriam capazes de classificar as publicações de acordo com o seu conteúdo. Essas categorias foram estabelecidas por essa pesquisa, de acordo com os conteúdos abordados pelos artigos analisados, para compreensão de quais os principais objetivos que guiaram as pesquisas. As categorias foram, então, definidas da seguinte forma:

- **Contribuições:** referem-se aos artigos que têm como foco de pesquisa, prioritariamente, analisar algum tipo de contribuição que um EGP proporciona para uma IES;
- **Implantação:** referem-se aos artigos que têm como foco de pesquisa, prioritariamente, analisar métodos, ferramentas e/ou práticas que são aconselháveis para a implantação de um EGP em uma IES;
- **Influência:** referem-se aos artigos que têm como foco de pesquisa, prioritariamente, analisar temáticas que influenciam a implantação e execução de um EGP em uma IES;
- **Mapeamento:** referem-se aos artigos que têm como foco de pesquisa, prioritariamente, investigar a quantidade e/ou tipos de EGP em IES brasileiras.

O Quadro 2 correlaciona os objetivos gerais descritos nos artigos com as categorias temáticas acima descritas, buscando identificar quais foram os principais assuntos pesquisados sobre EGP nas IES brasileiras no período de análise.

Quadro 2 - Objetivos e Categorias dos artigos analisados

ID	CATEGORIA	OBJETIVO DO ARTIGO
2	IMPLANTAÇÃO	Propor diretrizes básicas para a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, com vistas a viabilizar apoio institucional adequado a esta comunidade acadêmica, para atendimento às demandas oriundas da parceria Universidade-Empresa (U-E).
4		Indicar elementos que contribuam para estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos Virtual como ferramenta para a Gestão





		do Conhecimento no domínio da pesquisa científica desenvolvida em uma Instituição de Ensino.
5		Responder quais os principais fatores de sucesso de implantação de um PMO na organização pública.
7		Relatar a implantação do Escritório de Projetos da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e as ações realizadas, demonstrando a contribuição dessa iniciativa para maior agilidade e eficiência nas tomadas de decisões pela gestão da Universidade.
10		Analisar como a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) pode contribuir para a melhoria da gestão dos projetos conduzidos em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada.
11		Sugerir a utilização das melhores práticas para implantação do PMO junto ao NIT com base em pesquisas na literatura.
13		Analisar a relação entre a unidade de análise IES, PMO, implantação de PMO e propor um plano de implantação de PMO em IES.
17		Apresentar a proposta de implantação e funcionamento deste Escritório de Projetos e a forma que o mesmo vai articular e colaborar com as instâncias internas e externas ao IFRS.
18		Compreender o processo de implantação de um EGP estratégico, por meio de um estudo de caso em uma instituição pública de ensino.
22		Propor a caracterização de um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos para os projetos estratégicos de uma Universidade Federal do Brasil.
1	CONTRIBUIÇÕES	Definir as principais atribuições do EGP no gerenciamento dos projetos desenvolvidos no Laboratório de P&D em uma universidade pública
8		Construir uma metodologia de mensuração do desempenho da organização pública a partir das ações do PMO.
9		Analisar a configuração do planejamento estratégico de uma Universidade Comunitária de Santa Catarina, investigando como nascem projetos para atendimento de demandas do ambiente e para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização por meio de Escritório de Gestão de Projetos.
12		Mostrar como a implantação do Escritório de Gestão de Projetos de Pesquisa, conceituado pela literatura como uma inovação



		organizacional, pode poupar os cientistas da carga de trabalho exigida para essa tarefa.
14		Compreender como a implantação do Project Management Office (PMO) pode auxiliar no gerenciamento de projetos das Instituições federais de Ensino Superior (IFES), principalmente em relação à dimensão financeira, quando considerada um grande fator de risco.
15		Analisar como a implantação de um EGP pode contribuir para a gestão estratégica de uma Universidade Comunitária de Santa Catarina.
19		Demonstrar o escritório de projetos (EPEC) da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), localizado no município de Ilhéus, Sul da Bahia, como um núcleo que desenvolve a extensão universitária sustentada no empreendedorismo e negócios sociais com objetivo de fomentar o empreendedorismo e a disseminação dos negócios sociais em comunidades da Região Sul da Bahia, com a valorização das vocações regionais e o empoderamento de jovens e mulheres.
20		Identificar se esse tipo de unidade organizacional (o escritório) impacta a gestão de projetos de pesquisa científica.
3	INFLUÊNCIA	Identificar como a gestão de projetos de P&D em universidades públicas influencia a definição do modelo de escritório de gerenciamento de projetos.
6		Fornecerá evidências empíricas de que os escritórios de gestão de projetos (da sigla em inglês Project Management Offices, PMOs) e a gestão de projetos organizacionais podem ser entendidos como parte de um processo histórico dentro de um contexto organizacional.
16	MAPEAMENTO	Identificar os modelos de Escritórios de Gerenciamento de projetos que existem nas Universidades Federais Brasileiras.
21		Mapear o quantitativo atual de Universidades Federais Brasileiras que possuem Escritórios de Gerenciamento de Projetos em sua estrutura, buscando analisar como tem sido a prática de implementação de EGPs nessas instituições.

Fonte: Elaborado pelas autoras (tradução e grifo nossos)



As categorias Implantação (10 artigos) e Contribuições (8 artigos) representaram juntas mais de 81% da produção sobre o tema. A predominância dessas categorias pode indicar um estágio inicial da investigação sobre os EGP nas IES, na medida em que o foco das pesquisas está em apontar como deve acontecer a sua implantação e porque essa estratégia deve ser considerada. Neste contexto, a análise de EGP setoriais, que atendam demandas específicas, também se mostrou incipiente, tendo destaque as análises sobre os EGP genéricos e/ou estratégicos, corroborando a maior relevância desse tipo de EGP, conforme alertado por Medeiros *et al.* (2018, p. 131) ao indicar que a “literatura também apresenta que os EGP cada vez mais precisam estar atuando em um nível estratégico para que possam ter uma maior contribuição organizacional”.

Os artigos sobre Implantação, ressaltaram termos como “diretrizes”, “proposta”, “melhores práticas”, “fatores de sucesso”, entre outros, com o intuito de apontar os caminhos que podem ser seguidos para a adoção dos EGP nas IES; já na categoria Contribuições, termos como “auxiliar na gestão”, “poupar”, “fomentar”, “atingimento de objetivos” demonstram a intenção de demonstrar os benefícios trazidos por essas estruturas; os dois artigos da categoria Influência indicaram que a gestão de projetos e o processo histórico das Instituições influenciam o modo de atuação e na evolução dos EGP; e, finalmente, na categoria Mapeamento, dois artigos trouxeram um panorama da situação dos EGP nas IES brasileiras, porém ambos com foco apenas nas instituições públicas federais.

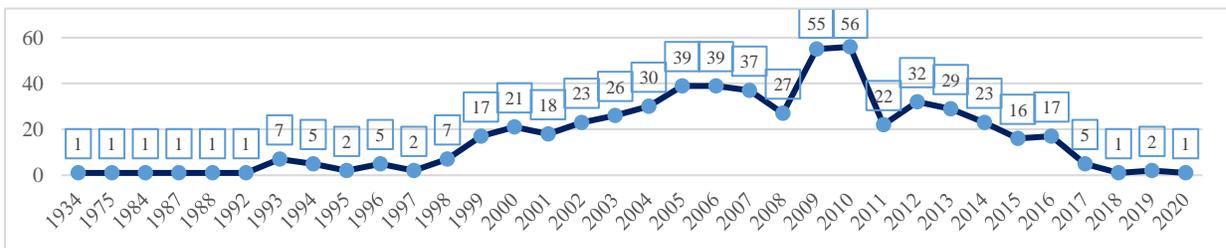
Sobre a estratégia metodológica utilizada, 13 artigos (59,1%) mencionaram se tratar de um “Estudo de caso”. Já “Pesquisa de campo” e “Pesquisa-ação” foram utilizadas, cada uma, por 2 artigos (9,1% cada); enquanto foram mencionadas em apenas 1 artigo cada: “Levantamento bibliográfico”, “Levantamento de dados” e “Pesquisa documental” (4,5% cada). Em 2 artigos não houve menção explícita à abordagem metodológica utilizada.

Nas seções denominadas Conclusões ou Considerações Finais, os artigos resumiram as suas análises e discussões, fizeram as conexões dos resultados encontrados com o referencial teórico utilizado (triangulação) e apontaram os caminhos



O referencial teórico utilizado pelos artigos indica qual foi o caminho percorrido para a construção da pesquisa e retrata os pressupostos utilizados. Neste sentido, foi realizado um levantamento das bibliografias utilizadas pelos artigos que abordaram o tema da EGP nas IES brasileiras. Foram identificadas 570 referências bibliográficas ao total (sem a exclusão das duplicidades), apresentando uma média de aproximadamente 26 por artigo. A Figura 3 apresenta o ano de publicação dessas referências.

Figura 3 - Anos de publicação das referências bibliográficas

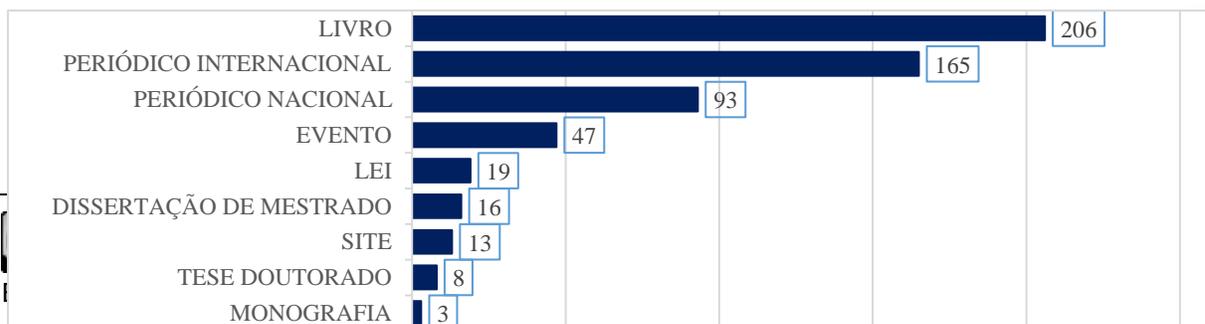


Fonte: Elaborada pelas autoras

Os textos referenciados pelos artigos foram publicados, prioritariamente entre os anos de 1999 e 2016, com importante destaque para os anos de 2009 e 2010. Desta forma, observa-se que se trata de um referencial teórico relativamente recente, inclusive pelo tema EGP ser atual na literatura.

A Figura 4 mostra quais os tipos de publicação utilizados para as referências, destacando-se os periódicos (45,2%), divididos em internacionais e nacionais, os livros (36,1%) e os anais de eventos (8,2%). Entre os principais periódicos mencionados estão: *International Journal of Project Management* (66), *Project Management Journal* (17), *Revista de Gestão e Projetos* (13), *Journal Production* (10), *Research Policy* (8), *Journal of Management in Engineering* (8) e *Revista de Administração* (8).

Figura 4 - Tipos das publicações das referências bibliográficas



Fonte: Elaborada pelas autoras

O Quadro 3 explicita quais as obras mais referenciadas pelos artigos analisados, indicando na coluna “Menções” quantos desses artigos mencionaram a obra.

Quadro 3 - Obras mais referenciadas pelos artigos

TÍTULO	AUTORES	LOCAL	MEN- ÇÕES
Estudo de caso: planejamento e métodos.	YIN.	Livro	11
An Exploration of Project Management Office Features and Their Relationship to Project Performance.	DAI; WELLS	International Journal of Project Management	10
Project management offices in transition.	AUBRY; MÜLLER; HOBBS; BLOMQUIST	International Journal of Project Management	9
Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK).	PMI	Livro	9
Project management offices: A case of knowledge-based archetypes.	DESOUZA; EVARISTO	International Journal of Project Management	8
The strategic project office: a guide to improving organizational performance.	CRAWFORD	Livro	8
Gestão de projetos: as melhores práticas.	KERZNER.	Livro	7
Benchmarking of project management office establishment: extracting best practices.	ANDERSEN; HENRIKSEN; AARSETH	Journal of Management in Engineering	6
Moderno Gerenciamento de Projetos.	VALERIANO	Livro	6



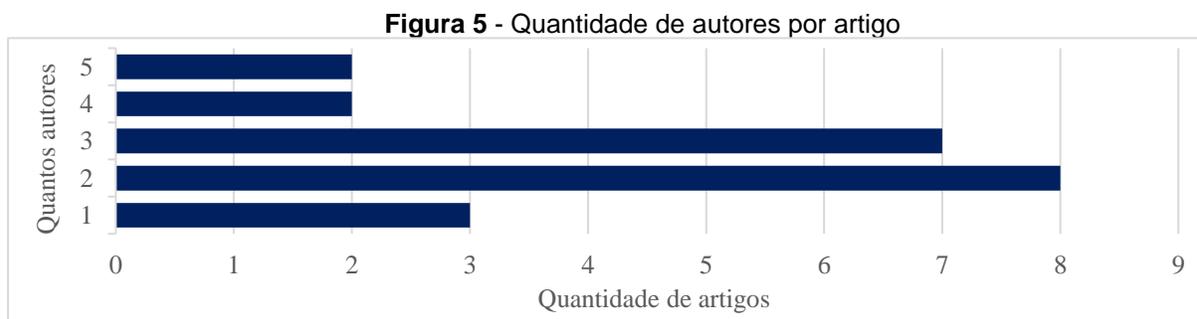
A multiphase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1.	HOBBS; AUBRY	Project Management Journal	6
Gerenciamento de projetos nas organizações.	PRADO	Livro	5
Fatores críticos para a implantação do PMO: um estudo de caso	ABE; CARVALHO	Revista GEPROS	5
Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos.	SHENHAR; DVIR,	Livro	5

Fonte: Elaborado pelas autoras

A obra mais mencionada está alinhada com a metodologia “Estudo de caso”, predominante nestes artigos. Os demais textos estiveram relacionados com a literatura especializada sobre EGP, destacando-se a predominância da bibliografia internacional, principalmente as pesquisas publicadas no periódico *International Journal of Project Management*, considerado uma referência na área.

4.3 AUTORES

Em relação à autoria dos artigos, em média, cada artigo foi escrito por 2,6 pesquisadores, sendo a quantidade de autores por artigos descrita na Figura 5.



Fonte: Elaborada pelas autoras



No total, as publicações tiveram 58 autores, incluindo aqueles que se repetiram. Foram 46 os pesquisadores responsáveis pelos 22 artigos analisados, dos quais 24 são do gênero masculino (52,2%) e 22 do gênero feminino (47,8%). Ressalta-se que 10 autores participaram em mais de uma publicação, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Autores(as) com mais de uma publicação

ID	AUTOR
6	Cláudia Souza Passador
12	
20	
6	Michele Aparecida Dela Ricci Junqueira
12	
20	
9	Claudia Silva Ribeiro Alves
15	
1	Cláudia Terezinha Kniess
3	
9	Djeison Siedschlag
15	
11	Eduardo Vimercati
13	
1	José da Assunção Moutinho
3	
5	Kahan Elizabeth Monteiro de Carvalho
8	
9	Ovidio Felipe Pereira Da Silva Junior
15	
6	Regina Celia da Rocha Bezerra
12	

Fonte: Elaborado pelas autoras

Do total dos 22 artigos, 12 deixaram explícito qual a titulação dos autores à época das publicações. Totalizaram, assim, 31 autores (incluindo os que se repetem nas autorias) com a titulação identificada, quais sejam: 16 doutores (51,6%), 4 mestrands (12,9%), 3 graduados (9,7%), 2 doutorandos, 2 mestres, 2 especialistas e 2 pós-graduandos (6,4% cada).

No que diz respeito às IES nas quais os autores estão vinculados, seja como aluno ou profissional, em 16 dos artigos (72,7%) os pesquisadores pertenciam a mesma Instituição, em 3 houve a participação de mais de uma Instituição (correspondem aos ID



7, 18 e 19) e 3 artigos foram realizados por apenas 1 pesquisador (correspondem aos ID 8, 10 e 14).

O quadro 5 indica quais são as IES que os autores estão vinculados, ressaltando-se que nos casos em que o pesquisador trabalha em uma IES mas é discente da pós-graduação em outra IES, foi considerado apenas aquela em que ele está vinculado como estudante.

Quadro 5 - IES aos quais os autores estão vinculados

ID	SIGLA	NOME
1	UNINOVE	Universidade Nove de Julho
3		
5		
11		
13		
6	USP	Universidade de São Paulo
12		
20		
18	UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
21		
9	UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
15		
2	UFF	Universidade Federal Fluminense
4		
7	UEMS	Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul
7	UNIJORGE	Universidade Jorge Amado
8	UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
10	IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de M.Gerais
14	UCAM	Universidade Candido Mendes
16	UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
17	IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
18	IFRN	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
19	UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
19	UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
22	FURG	Universidade Federal do Rio Grande

Fonte: Elaborado pelas autoras



Percebe-se o destaque para as Instituições UNINOVE (privada) e USP (pública), ambas sediadas no estado de São Paulo e que, juntas, correspondem a 36,4% das publicações. Em relação às regiões do Brasil, o Sudeste esteve presente em 59% nas publicações; o Sul e o Nordeste em 22,7% cada; e o Centro-Oeste em 9%. Não houve a participação de nenhuma IES do Norte do País nas publicações analisadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o perfil das publicações científicas sobre EGP em IES brasileiras, no período de 2011 a 2020. Para tanto, recorreu a uma análise bibliométrica, pesquisando nas bases de dados Periódico Capes, Google Acadêmico e Portal Spell. Foram, então, selecionados e analisados 22 artigos publicados em periódicos ou anais de eventos.

Observa-se uma produção incipiente em relação a quantidade de artigos sobre a temática, indicando que a própria existência dos EGP nas IES não é frequente ou de destaque nessas instituições. Destaca-se que 77% das publicações investigaram IES públicas e 59% mencionaram utilizar o estudo de caso como estratégia metodológica. Sobre os principais assuntos abordados, os artigos sobre implantação de EGP e sobre as contribuições que eles ocasionam corresponderam a 81% do total, revelando que as pesquisas estão em estágio inicial, na medida em que apontam como a implantação deve ocorrer e quais seriam os seus benefícios.

Em relação à bibliografia utilizada pelos artigos, percebeu-se que foram predominantes as relativamente recentes, com destaque para as referências publicadas nos anos de 2009 e 2010. Entre os periódicos referenciados, houve predominância expressiva do *International Journal of Project Management*, que foi mencionado 66 vezes. Em seguida, o *Project Management Journal* (17 vezes) e a *Revista de Gestão e Projetos* (13 vezes), sendo esta última a principal referência nacional utilizada. Entre os artigos referenciados, destaque para o “*An exploration of project management office*



features and their relationship to project performance” de Christine Xiaoyi e Daia William G Wells, publicado em 2004 e que foi referenciado por 10 dos 22 artigos analisados.

46 autores foram responsáveis pelas publicações, sendo 24 homens (52,2%) e 22 mulheres (47,8%), representando um equilíbrio em relação ao gênero dos pesquisadores. Destaca-se que 72,7% dos artigos foram obras em parcerias, inclusive com a participação de discentes de programas de pós-graduação em conjunto os docentes destes programas. Apenas

3 artigos foram realizados por apenas 1 pesquisador. As autoras com maior número de publicações foram Cláudia Souza Passador e Michele Aparecida Dela Ricci Junqueira, ambas com 3 publicações e todas com parceria entre si.

As IES UNINOVE e USP, ambas sediadas em São Paulo, foram as que tiveram o maior número de autores vinculados, seja enquanto discentes ou docentes. Ainda nesse contexto, ressalta-se que a região Sudeste foi responsável por quase 60% das publicações, enquanto não houve qualquer participação de IES da região Norte do Brasil.

Esta pesquisa, portanto, contribuiu para melhorar a compreensão sobre como estão sendo realizadas as pesquisas sobre os EGP das IES brasileiras. Desta forma, pode ser importante para as futuras investigações sobre essa temática, inclusive à medida em que demonstrou que há uma incipiente produção acadêmica sobre esse tema, revelando, assim, uma oportunidade de pesquisas sobre esse tema que é contemporâneo e de relevância para a gestão de uma IES.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. C. L.; OLIVEIRA, T.; GURGEL, A. M. Gestão de Projetos na Administração Pública: Um Estudo Sobre a Implantação do Processo Eletrônico na UFRN e no IFRN. **Revista Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 110-134, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/18477> Acesso em: 16 out. 2021.

ARAUJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Revista Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/16/5> Acesso em: 01 nov. 2021.





BARBALHO, S. C. M.; TOLEDO, J. C.; Caracterização do perfil e dos principais direcionadores de transições em escritórios de projetos: Estudo de caso longitudinal em uma empresa de alta tecnologia. **Revista Gestão & Produção**, v. 21, n. 3, p. 600-620, 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/gp/a/TKxLCvYMbgJwZdymZqbfJbj/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 17 out. 2021.

BONATO, S. V et al. Public Project Management Office Characterization For A Brazilian University. **Revista REUNA**, v.25, n.4, p. 85-104, 2020. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1194> Acesso em: 17 out. 2021.

CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, vol. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771/28756> Acesso em 20 set. 2021.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 5, p. 414-423, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401206000855> Acesso em: 18 out. 2021.

DINIZ, D. M.; CASTRO, J. M. Processo de Gestão Estratégica em Universidades Privadas: Um Estudo de Casos. **Rev. Adm. UFSM**, v. 3, n. 3, p. 311-325, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5145/processo-de-gestao-estrategica-em-universidades---> Acesso em: 17 out. 2021.

INEP. **Censo da Educação Superior**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior> Acesso em: 19 out. 2021.

JUGEND, D; BARBALHO, S. C. M; SILVA, S. L. Contribuições do escritório de projetos à gestão do portfólio de produtos. **Revista Production**. n. 26, v. 1, p. 190-202, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/ChHSNYjktB3vpGvMgLhjsGD/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 17 out. 2021.

JUNQUEIRA, M. A. D. R; PASSADOR, C. S. O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa Científica. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 6. P. 1179-1188, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55793/o-impacto-do-escritorio-de-gestao-de-projetos-na-pesquisa-cienti---ca> Acesso em: 16 out. 2021.

MEDEIROS, B. C; DANJOUR, M. F; SOUSA NETO, M. V. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP): uma análise bibliométrica comparativa de artigos nacionais e





internacionais. **Revista Gestão & Produção**, v. 7, n. 3, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9655> Acesso em: 17 out. 2021.

MEDEIROS, B. C. et al. Implantando um escritório de gerenciamento de projetos estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 128-155, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49577/implantando-um-escritorio-de-gerenciamento-de-projetos-estrategico--um-estudo-de-caso-em-uma-instituicao-federal-de-ensino>. Acesso em: 16 out. 2021.

MEYER, B.; MEYER JR, V. "Managerialism" na Gestão Universitária: uma análise e suas manifestações em uma Instituição Empresarial. **Revista GUAL**, v. 6, n. 3, p. 01-20, set. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p1/25418> Acesso em: 18 out. 2021.

MOUTINHO, J. A.; KNISS, C. T. Contribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em um laboratório de P&D de uma universidade pública. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 282-293, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9466> Acesso em: 15 out. 2021.

OLIVEIRA, R. R; MARTINS, H. C. Estratégia, Pessoas e Operações como agentes influenciadores do desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma análise por meio da Modelagem de Equações Estruturais. **Revista Gestão & Produção**, v. 25, n. 2, p. 410-429, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/ZqHmJPbqDtYB3WTL6FqZBdt/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 17 out. 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento De Projetos. Guia PMBOK, 6 ed. (Versão português), 2017.

RABECHINI JR, R. et al. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/hSKQTSrhQkwKc6HNPqMfjKx/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 16 out. 2021.

SILVA, V. N.; RISSI, M. Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: um estudo bibliométrico. **Revista Capital Científico**, v. 17, n. 4, 2019. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5740/html> Acesso em: 20 out. 2021.

SCHMIDT, O.; VERONEZE, S.; ZANELLA, C. A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em Instituições de Ensino Superior. **Revista GUAL**, v. v. 14, n. 2, p. 231-255, 2021. Disponível em:





<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/76341/46781> Acesso em: 01 dez. 2021.

TERRIBILI FILHO, A.; NERY, A. C. B.; BENTACOR, A. L. Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo. **Revista de Estudios y Experiencias en Educación**, v. 14 n. 27, p. 85 – 103, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5287426> Acesso em: 16 out. 2021.

VIMERCATI, E.; SATAH, L. A implantação de Escritório de Projetos em Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso em uma Universidade Privada. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC**, v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/436> Acesso em: 10 out. 2021.

