

# PMO e o sucesso em projetos: um estudo sobre empresas brasileiras de grande porte

## PMO and projects success: a study on large brazilian companies

Edmir Parada Vasques Prado<sup>1</sup>, Mônica Mancini Correio<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo (USP), São Paulo - SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3505-6122>

<sup>2</sup> Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo - SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7400-1888>

Autor para correspondência/Mail to: Edmir Parada Vasques Prado, [eprado@usp.br](mailto:eprado@usp.br)

Recebido/Submitted: 9 de setembro de 2022; Aceito/Approved: 8 fevereiro de 2023



Copyright © 2023 Prado & Correio. Todo o conteúdo da Revista (incluindo-se instruções, política editorial e modelos) está sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Ao serem publicados por esta Revista, os artigos são de livre uso em ambientes educacionais, de pesquisa e não comerciais, com atribuição de autoria obrigatória. Mais informações em <http://revistas.ufpr.br/atoz/about/submissions#copyrightNotice>.

### Resumo

**Introdução:** Dentre as unidades organizacionais que contribuem para o sucesso de projetos, destaca-se o escritório de gerenciamento de projetos (PMO). Entretanto, há poucos trabalhos na literatura que consideram a realidade brasileira e, mais ainda, realizados por meio de um survey. Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre o nível de responsabilidade do PMO e o sucesso em projetos. A revisão bibliográfica descreve as características do PMO e o sucesso em projetos. **Método:** A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo descritivo, quantitativo e transversal. A amostra é composta por 100 profissionais que atuam em PMOs, em organizações brasileiras privadas de grande porte. Optou-se por uma amostra não probabilística, com procedimento de amostragem por conveniência. A coleta de dados foi realizada no primeiro trimestre de 2021. **Resultados:** Somente uma hipótese foi confirmada, ou seja, PMOs com maior nível de responsabilidade tiveram uma frequência de sucesso maior no médio prazo. **Conclusão:** a pesquisa sugere que organizações que buscam desenvolver e aprimorar suas equipes de projeto devem ter PMOs com maior nível de responsabilidade, ou seja, PMOs com maior nível de autonomia.

**Palavras-chave:** Sucesso em Projetos; Escritório de Gerenciamento de Projetos; Enquete.

### Abstract

**Introduction:** Among the organizational units that contribute to the success of projects, the project management office (PMO) stands out. However, there are few researches in the literature about Brazilian context and, furthermore, designed through survey. Thus, this research's goal is to analyze the relationship between the PMO's level of responsibility and project success. The literature review describes the characteristics of the PMO and the success in projects. **Method:** This is a descriptive and quantitative research, and a transversal study. The sample has 100 professionals who work in PMOs, in large private Brazilian organizations. We used convenience sample. Data collection was carried out in the first quarter of 2021. **Results:** Only one hypothesis was confirmed, that is, PMOs with a higher level of responsibility had a higher frequency of success in the medium term. **Conclusion:** the research suggests that organizations that seek to develop and improve their project teams should have PMOs with a greater level of responsibility, that is, PMOs with a greater level of autonomy.

**Keywords:** Project Success; Project Management Office; Survey.

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos ganhou relevância no ambiente organizacional. Porém, obter sucesso no gerenciamento de projetos não é algo fácil de ser conquistado. Isso pode ser observado pelo baixo índice de sucesso de projetos destacados pelo Standish Group (2018), no qual apenas 36% dos projetos realizados obtiveram sucesso. Essa realidade também é relatada na literatura acadêmica: Budzier e Flyvbjerg (2011) verificaram que projetos realizados nos Estados Unidos da América (EUA) ultrapassam, em média, os custos previstos em cerca de 27% e que um em cada seis projetos ultrapassam o orçamento original em 200%; Lee, Cuellar, Keil, e Johnson (2014) alegam que projetos de desenvolvimento de sistemas de informação continuam tendo altas taxas de falhas; e Ham e Lee (2019) mostraram que a complexidade dos projetos aumentou e está associada a atrasos, custo maiores e declínio na satisfação do usuário. Uma das alternativas para reduzir a taxa de insucesso em projetos é entender melhor os processos de realização dos projetos.

Identificar como as empresas organizam seus processos e atividades, bem como as estruturas organizacionais adotadas, permite entender melhor o sucesso obtido na realização de projetos. Dentre as estruturas organizacionais que contribuem para o sucesso do gerenciamento de projetos (GP), destaca-se o escritório de gerenciamento de projetos (PMO – Project Management Office). Segundo Ershadi, Jefferies, Davis, e Mojtahedi (2020), um PMO é o lugar adequado para incorporar e manter o GP da organização. O PMO promove o desempenho geral do GP dentro de uma empresa, especialmente quando os projetos são grandes e complexos, e que requerem coordenação intensa (Qi, Zhang, Wu, Chen, & Cai, 2014). Essa ideia é corroborada por Widforss e Rosqvist (2015) que alegam que a complexidade de um projeto pode ser tratada com o emprego de estruturas de controle organizacional robustas, tais como os PMOs.

De acordo com Ershadi et al. (2020), as pesquisas sobre PMO estão bem estabelecidas na área de tecnologia da informação. No entanto, há poucos trabalhos que consideram a realidade brasileira e menos ainda utilizando *survey*. Assim, este estudo se concentra em analisar a relação entre as características do PMO e o sucesso em projetos. Busca-se analisar esta relação ao longo do tempo, ou seja, no curto, médio e longo prazo. Dentro desse contexto, esta pesquisa visa responder a seguinte pergunta: “Qual a relação entre o PMO e o sucesso de projetos em organizações brasileiras ao longo do tempo?”. Para responder a essa pergunta de pesquisa, foram definidos três objetivos: (1) identificar na literatura as características do PMO; (2) identificar na literatura as dimensões de sucesso em projetos; e (3) analisar a relação entre as características dos PMOs e o sucesso de projetos em organizações brasileiras. Esta relação foi analisada por meio de um *survey* realizado em organizações brasileiras de grande porte. As seções seguintes descrevem o referencial teórico, o método de pesquisa, e apresentam os resultados, as discussões e a conclusão.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação foi elaborada a partir de uma revisão bibliográfica e é composta por três tópicos. O primeiro apresenta o conceito de PMO, o segundo descreve suas características, e o terceiro trata do sucesso em projetos. Ao final é apresentado o modelo de referência da pesquisa, que foi construído a partir desta fundamentação teórica

### Conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos

Segundo Oliveira, Tereso, e Fernandes (2017), o PMO foi introduzido para o gerenciamento centralizado de projetos como um meio eficaz de supervisão integrada. Porém, ele possui características mais amplas. Sergeeva e Ali (2020) alegam que o PMO também estimula a inovação em projetos e facilita a transferência de tecnologia. Além disso, o PMO não está exclusivamente a serviço de um único projeto ou cliente, mas de toda a organização.

Existem várias definições de PMO na literatura, cada uma destacando um aspecto do PMO: para Bourne (2006) PMO é um centro para coordenação de projetos sob seu domínio; Ibbs e Kwak (2000) enxergam o PMO como uma entidade para fornecer suporte administrativo e de GP e um centro de excelência em GP; e o *Project Management Institute* (PMI, 2017) define PMO como uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Apesar das várias características dos PMOs, uma delas se destaca em relação aos objetivos desta pesquisa: a contribuição para o sucesso de projetos. Ershadi et al. (2020) enfatizam que os PMOs apresentam várias características e destacam que ele auxilia os líderes de projetos e equipes com a aplicação de ferramentas e métodos de GP a fim de aumentar as chances de sucesso do projeto. Apesar do aumento da adoção do PMO, há debates sobre o valor do PMO para um projeto (Almansoori, Rahman, & Memon, 2021). Isto porque há desafios na implementação do PMO. Van der Linde e Steyn (2016) destacam como principais desafios da implementação do PMO a falta de procedimentos uniformes e padronizados que possam ser aceitos durante as operações e processos dos projetos. De forma semelhante, Oliveira et al. (2017) alegam que vários projetos enfrentam atrasos devido ao mal processo de implementação do PMO, e Jalal e Koosha (2015) apontaram que o PMO enfrenta desafios como cumprir cronogramas e lidar com questões culturais.

### Funções e Características do Escritório de Gerenciamento de Projetos

Há trabalhos na literatura que descrevem as funções e características do PMO (Barcarui, 2012; Ershadi et al., 2020). Essas características estão classificadas a seguir, em função do nível de responsabilidade atribuída. Porém, esta não é a única forma de classificação dos PMOs. Monteiro, Santos, e Varajão (2016) apresentaram 12 diferentes formas de classificação dos PMOs, e Crawford (2010) considera que um PMO pode ser definido quanto ao seu posicionamento hierárquico e foco de atuação.

#### Baixo nível de responsabilidade

Trata-se de PMOs que possuem responsabilidade nas atividades relacionadas aos métodos de GP, a controle de prazos, ao apoio, treinamento e mentoria, e a sistemas de informação. Em relação aos métodos, isso inclui desenvolver, aplicar e melhorar as ferramentas e metodologias de GP (Arumugam, McKay, e Grainger, 2013; Lavoie-Tremblay, Aubry, Richer, e Guylaine, 2018; Zhang, Zhu, e Zhang, 2011), e metodologias para gerenciar portfólios de projetos ((Arumugam et al., 2013; Qi et al., 2014). Em relação ao apoio, treinamento e mentoria, o PMO pode orientar equipes de projeto e abordar problemas de GP (Hurt e Thomas, 2009; Ko, Park, e Kim, 2015; Pansini e Terzieva, 2013), além de desenvolver um entendimento comum em GP pelo treinamento e desenvolvimento de competências (Ward & Daniel, 2013); no caso de prazos, o PMO pode avaliar o desempenho do projeto em relação às linhas de base e emitir ações corretivas (Ershadi et al., 2020); e em relação a sistemas de informação o PMO pode desenvolver repositórios de conhecimento para ferramentas e métodos de GP (Ershadi et al., 2020).

#### Alto nível de responsabilidade

Esta categoria inclui os PMOs que tem responsabilidade pelas atividades citadas no item anterior e por atividades relacionadas à governança e à gestão de benefícios. Entre essas atividades tem-se o acompanhamento geral dos projetos (Ershadi et al., 2020), avaliação da governança dos projetos (Kutsch, Ward, Hall, e Algar, 2015; Philbin, 2018), análise de riscos entre projetos (Tales, Cunha, & Moura, 2016), e rastreamento e monitoramento do desempenho dos projetos com reporte aos executivos (Amer e Elayoty, 2018; Ozguler e Yilmaz, 2017; Parchami e Koosha, 2015).

### Sucesso em Projetos e suas Dimensões

Creasy e Anantatmula (2013) destacam que o sucesso em projetos corresponde ao cumprimento de padrões ou critérios avaliados sobre os resultados dos projetos. E é o grau de cumprimento desses padrões ou critérios que correspondem ao sucesso do projeto. Para esses autores, os critérios evoluíram com o tempo. Quando o gerenciamento de projetos começou a ser estudado como um campo de conhecimento, os critérios mais difundidos e adotados resumiam-se ao cumprimento de escopo, prazo e custo. Posteriormente, o conjunto de critérios se expandiu, incluindo perspectivas corporativas, como contribuição para os objetivos estratégicos e financeiros, além de fatores externos como utilidade, satisfação e efetividade dos resultados.

As estruturas organizacionais também determinam critérios de sucesso (Shao, Müller, & Turner, 2012), e Teller (2013) identificou sete dimensões de sucesso sob a perspectiva da estrutura organizacional. Entretanto, cabe destacar que esses critérios não constituem um consenso na literatura. Badewi e Shehab (2016), por exemplo, alegam que as características do produto do projeto, tais como impactos no negócio e melhoria dos processos, não devem ser consideradas metas para avaliação de sucesso em projetos. De forma semelhante, Creasy e Anantatmula (2013) destacam que os projetos envolvem estruturas organizacionais distintas (executor e cliente) e, como consequência, o sucesso em projetos se torna um conceito ambíguo, devido à divergência de opiniões entre as partes. McLeod, Doolin, e MacDonell (2012) e Davis (2017) corroboram essa alegação e afirmam que o sucesso de projetos deriva basicamente de pontos de vista subjetivos dos *stakeholders* envolvidos, relacionado ao atendimento de suas expectativas.

Porém, dentre os trabalhos mais citados na literatura está o de Shenhar e Dvir (2007), que analisam o sucesso em projetos por meio de cinco dimensões. Este foi o modelo adotado por esta pesquisa para analisar o sucesso em projetos. Esses autores propuseram cinco dimensões para o sucesso de projetos: eficiência; impacto para o cliente; impacto para a equipe; negócio e sucesso direto; e preparação para o futuro.

Segundo Shenhar e Dvir (2007), essas dimensões tornam dinâmico o conceito de sucesso em projeto com implicações de curto e longo prazo. A dimensão referente à eficiência pode ser avaliada no curto prazo, a segunda e terceira dimensões normalmente se tornam claras alguns meses depois da conclusão do projeto, a quarta dimensão só pode ser avaliada após se ter conseguido um nível substancial de vendas, e a quinta dimensão pode ser avaliada provavelmente depois de três ou cinco anos, pois são benefícios de longo prazo.

### Modelo de Referência para Análise do Sucesso em Projetos

O modelo de referência para análise da relação entre PMO e sucesso em projetos está representado na Figura 1 e foi concebido para atender ao objetivo desta pesquisa. As variáveis presentes no modelo de pesquisa foram criadas a partir da revisão bibliográfica. O modelo é composto por quatro variáveis:

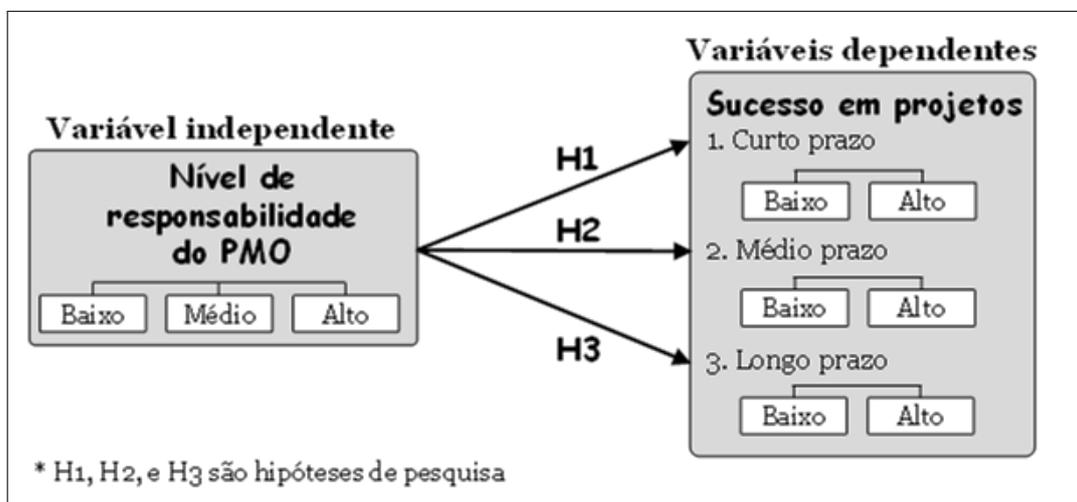


Figura 1. Modelo de referência da pesquisa  
Fonte:Elaborada pelo autor (2022)

### Escritório de Gerenciamento de Projetos

Descreve o nível de responsabilidade atribuído ao PMO e adotado pela organização. Esta é uma variável do tipo ordinal com dois níveis: baixo, que representa PMOs com menor nível de responsabilidade, sendo característicos de PMOs classificados como Centro de Excelência, Escritório de Apoio a Projetos, ou Escritório de Projetos (Barcarui, 2012); e alto, que representa PMOs com maior nível de responsabilidade, sendo característicos de PMOs classificados como Escritório de Programas ou Escritório Executivo de Projetos.

### Sucesso em Projetos

O sucesso em projetos foi operacionalizado por meio de três variáveis, que representam o sucesso do projeto ao longo do tempo. Essas três variáveis são do tipo ordinal e possuem dois níveis: baixo, que representa um baixo nível de sucesso; e alto, que representa um alto nível de sucesso. As variáveis estão descritas a seguir:

- Curto prazo. Está associada às dimensões de Eficiência (D1) e Impacto para o Cliente (D2), que são percebidas logo após a conclusão do projeto.
- Médio prazo. Está associada à dimensão de Impacto para a Equipe (D3), que é percebida meses depois da conclusão do projeto, quando o impacto na equipe é mais aparente no contexto organizacional.
- Longo prazo. Está associada às dimensões de Negócio e Sucesso Direto (D4) e Preparação para o Futuro (D5), que geralmente são percebidas após dois anos de conclusão do projeto.

A partir das variáveis de pesquisa foram elaboradas três hipóteses de pesquisa a serem testadas. As variáveis de pesquisa e sua associação com as hipóteses estão representadas na Figura 2

Dimensões de sucesso		(v1) <sup>1</sup> Nível de responsabilidade do PMO		Hipóteses
		Baixo	Alto	
(v2) Curto prazo	Baixo	F11 <sup>2</sup>	F12	H1
	Alto	F21	F22	
(v3) Médio prazo	Baixo	F31	F32	H2
	Alto	F41	F42	
(v4) Longo prazo	Baixo	F51	F52	H3
	Alto	F61	F62	

**Figura 2.** Relação entre as variáveis nas hipóteses de pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

Nota: <sup>1</sup> Variáveis da pesquisa. <sup>2</sup> Frequência relativa dos projetos. Exemplo: F11 representa a frequência de PMOs da amostra com baixo nível de responsabilidade e baixa frequência de sucesso no curto prazo.

As hipóteses formuladas consideraram pesquisas anteriores. Em pesquisa sobre cultura de gerenciamento de projetos, Mancini, Prado, e Brum (2017) identificaram, por meio de um *survey*, que as organizações com PMO não se destacaram por possuírem uma cultura de gerenciamento de projetos mais disseminada do que organizações sem PMO. De forma semelhante, esses autores identificaram, em pesquisa sobre liderança em gerenciamento de projetos, que a existência de PMO em uma estrutura organizacional projetizada promoveu um estilo de liderança mais eficaz (Prado, Mancini, & Grotta, 2020). Assim, a influência de um PMO nos projetos de uma organização não ocorreu em todas as dimensões organizacionais e nem ao mesmo tempo. Nas pesquisas citadas, houve influência no estilo de liderança dos projetos, mas não na cultura de gerenciamento de projetos. Por essa razão, na formulação das hipóteses desta pesquisa foi considerado que o nível de responsabilidade do PMO não teria relação com o sucesso em projetos no curto prazo, mas sim no médio e longo prazo. As hipóteses estão enunciadas a seguir:

- H1. O nível de responsabilidade dos PMOs (baixo ou alto) não está relacionado à frequência de sucesso no curto prazo. Ou seja,  $F22 \approx F21$  e  $F12 \approx F11$  (variáveis conforme Figura 2).
- H2. Empresas com PMO de maior nível de responsabilidade obtém sucesso no médio prazo com mais frequência. Ou seja,  $F42 > F41$  e  $F32 < F31$ .
- H3. Empresas com PMO de maior nível de responsabilidade obtém sucesso no longo prazo com mais frequência. Ou seja,  $F62 > F61$  e  $F52 < F51$ .

## MÉTODO DA PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram aplicados à pesquisa. A pesquisa proposta neste trabalho se caracteriza por ser um estudo descritivo (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013). Este tipo de estudo tem como objetivo descobrir ou verificar a ligação entre determinadas variáveis. Trata-se de uma pesquisa quantitativa com dados de corte transversal.

### População e Amostra

Os dados foram coletados de 149 profissionais de projeto que atuam nesses PMOs. O escopo da pesquisa abrangeu apenas organizações privadas de grande porte com operações no território brasileiro. As unidades de análise são os projetos sob gerenciamento dos PMOs. Foram analisados, por meio de questionários, as características do PMO e o grau de sucesso dos projetos no curto, médio e longo prazo.

Optou-se por uma amostra não probabilística, com procedimento de amostragem por conveniência, pois essas características são adequadas para a obtenção de informações com custo menor (Sampieri et al., 2013). Obteve-se, inicialmente, uma amostra com 149 profissionais que atuam na área de projetos, sendo cada profissional de uma organização diferente. Foi feito um trabalho de verificação dos dados coletados em relação ao porte das organizações e experiência dos respondentes. Foram aceitos somente questionários de organizações com mais de 500 funcionários, que caracteriza organizações de grande porte (SEBRAE, 2018), e de profissionais de projetos com mais de cinco anos de experiência em projetos. A amostra final ficou em 100 organizações, pois 49 não atenderem aos critérios de porte da organização ou de experiência do respondente.

### Coleta e Análise dos Dados

Os dados coletados são do tipo primário, ou seja, são aqueles que não foram antes coletados. Adotou-se nesta pesquisa o questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. A vantagem desse instrumento está na uniformidade de mensuração, além de ser a melhor forma de coletar informações de muitos respondentes (Sampieri et al., 2013). A coleta de dados foi realizada no primeiro trimestre de 2021.

O questionário foi composto de quatro partes: a primeira parte continha dados sobre o respondente; na segunda, dados da organização; na terceira, dados do PMO; e, na quarta, dados sobre o sucesso dos projetos. Esta última parte foi composta de 29 questões relacionadas às dimensões de sucesso.

A análise de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa, foram utilizadas estatísticas descritivas. O objetivo desta etapa foi descrever a amostra e conhecer as características apresentadas no modelo de pesquisa. Na segunda e na última etapa, utilizou-se o teste de qui-quadrado ( $\chi^2$ ) com o objetivo de verificar as hipóteses de pesquisa.

## APRESENTAÇÃO E RESULTADOS

Os dados provenientes da amostra de 100 profissionais foram validados e codificados em uma planilha eletrônica. A amostra foi analisada por meio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 21. A análise dos dados e os resultados estão apresentados em quatro tópicos: (1) Características da Amostra; (2) Características dos PMOs; (3) Sucesso em Projetos nas Empresas Brasileiras; e (4) Relação entre o PMO e o Sucesso em Projetos.

### Descrição da Amostra

Os respondentes que constituem a amostra foram caracterizados em função de sua escolaridade, experiência e atuação profissional. Os dados estão apresentados na Tabela 1.

A maioria dos respondentes da amostra (87% = 82+5) ocupam cargo de supervisão ou de diretoria. Quanto à escolaridade, todos possuem nível mínimo de graduação, sendo que 91% (67+24) possuem pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. Observa-se que a frequência de respondentes com pós-graduação aumenta a partir da faixa etária de 31 anos, sendo que a frequência com pós-graduação *stricto sensu* aumenta a partir da faixa etária dos 41 anos, atingindo o máximo de 38,1% na faixa com mais de 50 anos. Pode-se inferir que alguns respondentes, após os 50 anos, iniciam uma fase de encerramento de suas atividades profissionais em empresas privadas e iniciam atividades de docência.

A experiência profissional dos respondentes é superior a 10 anos em 90% dos casos. Isso vai ao encontro da hierarquia ocupada por eles, ou seja, 87% com nível de supervisão ou de diretoria. Por último, destaca-se que a maioria dos respondentes (84%) tem renda mensal acima de 10 salários-mínimos. Assim, a amostra pode ser considerada adequada à pesquisa pela escolaridade e experiência profissional dos respondentes, bem como pela consistência dos dados. Ou seja, escolaridade, experiência, hierarquia e renda salarial aumentaram com o aumento da faixa etária.

Faixa etária	Escolaridade		Experiência		Hierarquia		Renda <sup>2</sup>	
	Nível	%	Nível	%	Nível	%	Nível	%
Até 30 anos 6,0%	Graduação	33,3	<= 5	0,0	Técnico	16,7	<=10	100,0
	Pós-graduação	66,7	>5 e <= 10	100,0	Supervisão	83,3	<=20	0,0
	Me/Do <sup>1</sup>	0,0	>10 anos	0,0	Diretoria	0,0	>20	0,0
31 a 40 anos 27%	Graduação	3,7	<= 5	0,0	Técnico	7,4	<=10	11,1
	Pós-graduação	88,9	>5 e <= 10	11,1	Supervisão	92,6	<=20	81,5
	Me/Do	7,4	>10 anos	88,9	Diretoria	0,0	>20	7,4
41 a 50 anos 46%	Graduação	6,5	<= 5	0,0	Técnico	15,2	<=10	13,0
	Pós-graduação	63,0	>5 e <= 10	2,2	Supervisão	78,3	<=20	65,2
	Me/Do	30,5	>10 anos	97,8	Diretoria	6,5	>20	21,8
Mais de 50 anos 21%	Graduação	14,3	<= 5	0,0	Técnico	14,3	<=10	4,8
	Pós-graduação	47,6	>5 e <= 10	0,0	Supervisão	76,2	<=20	52,4
	Me/Do	38,1	>10 anos	100,0	Diretoria	9,5	>20	42,8
Total 100,0%	Graduação	9,0	<= 5	0,0	Técnico	13,0	<=10	16,0
	Pós-graduação	67,0	>5 e <= 10	10,0	Supervisão	82,0	<=20	63,0
	Me/Do	24,0	>10 anos	90,0	Diretoria	5,0	>20	21,0

Tabela 1. Características da amostra.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: <sup>1</sup> Me = mestrado; Do = doutorado. <sup>2</sup> Salário-mínimo no Brasil.

Setor	Responsabilidade do PMO		
	Nível	%	Média
Serviço (77)	• Baixa	40,3	1,60
	• Alta	59,7	
Indústria (23)	• Baixa	69,6	1,30
	• Alta	30,4	
Total (100)	• Baixa	47,0	1,53
	• Alta	53,0	

Tabela 2. Nível de responsabilidade do PMO.

Fonte: Dados da pesquisa.

### Características dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos

A análise dos PMOs das empresas foi feita em relação ao tipo de PMO, ou seja, em relação ao grau de responsabilidade das atividades do PMO. A Tabela 2 apresenta o nível de responsabilidade dos PMOs, classificado por setor de atuação: serviço ou indústria.

Os dois tipos de PMO apresentaram frequências semelhantes: 47% da amostra têm nível baixo de responsabilidade e 53% têm nível alto de responsabilidade. Entretanto, houve diferença entre os setores. Enquanto o setor da indústria tem apenas 30,4% de PMOs com alto nível de responsabilidade, o setor de serviço possui 59,7%. Isso pode ser confirmado pela média do nível de responsabilidade de cada setor. O nível de responsabilidade dos PMOs das empresas do setor de serviço ( $1,60 = 1 \cdot 0,403 + 2 \cdot 0,597$ ) foi superior ao das empresas do setor industrial ( $1,30 = 1 \cdot 0,696 + 2 \cdot 0,304$ ). Essa diferença tem nível de significância estatística de 2% ( $pvalue = 0,02$ ). Assim, pode-se inferir que na amostra as organizações do setor de serviços, composto por empresas da área de tecnologia e da área financeira, possui PMOs com maior grau de responsabilidade do que o setor industrial.

### Sucesso em Projetos nas Empresas Brasileiras

O nível de sucesso em projetos foi avaliado por meio de um instrumento contendo 29 questões que avaliaram o resultado obtido pela organização em relação aos seus projetos. Essas questões referem-se ao sucesso dos projetos ao longo do tempo, sendo: 14 questões sobre os resultados de curto prazo; oito questões sobre resultados de médio prazo; e sete questões sobre resultados de longo prazo. As questões foram avaliadas por profissionais da área de projetos, baseadas em uma escala ordinal de dois pontos: baixo, ou seja, os resultados ficaram aquém das expectativas dos *stakeholders*; e alto, ou seja, os resultados ficaram dentro ou acima das expectativas.

As respostas dos 100 profissionais pesquisados estão apresentadas na Tabela 3. Foram calculadas as frequências dos níveis de sucesso ao longo do tempo considerando toda a amostra e por setor de atuação. Projetos com nível de sucesso baixo tiveram maior frequência em todas as situações, ou seja, em qualquer setor e considerando a avaliação em qualquer prazo: curto, médio ou longo. Isso vai ao encontro dos resultados do Standish Group (2018), que tem relatado em seus relatórios uma porcentagem maior de projetos que terminam com insucesso.

Apesar do setor de serviço apresentar uma frequência maior de sucesso (49,4%) do que o setor industrial (42,0%), esta diferença não tem nível significância estatística ( $pvalue = 0,285$ ). Da mesma forma, não houve diferença

Sucesso em projetos		Serviço (%)	Indústria (%)	Total (%)
Prazo	Nível			
Curto	Baixo	51,9	56,5	53,0
	Alto	48,1	43,5	47,0
Médio	Baixo	50,6	60,9	53,0
	Alto	49,4	39,1	47,0
Longo	Baixo	49,4	56,5	51,0
	Alto	50,6	43,5	49,0
Total	Baixo	50,6	58,0	52,3
	Alto	49,4	42,0	47,7

**Tabela 3.** Dimensões de sucesso mais pontuadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

estatisticamente significativa entre a frequência de sucesso nos diferentes prazos de avaliação. Pode-se inferir, para a amostra, que o setor de atuação e o prazo de avaliação não apresentaram diferenças significativas no sucesso dos projetos.

### Relação entre PMO e o Sucesso em Projetos

A análise da relação entre o nível de responsabilidade dos PMOs e o sucesso de projetos ao longo do tempo foi feita por meio da análise das hipóteses de pesquisa H1 a H3. As hipóteses foram verificadas pela aplicação do teste de qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e foram aceitas as relações com nível de significância estatística menor ou igual a 10%, por se tratar de pesquisa descritiva. Os resultados estão apresentados na Tabela 4 e somente a hipótese H2 foi confirmada. A análise sobre cada uma das hipóteses está apresentada a seguir.

Dimensões de sucesso		Nível de responsabilidade do PMO			Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) (p-value)
		Baixo	Alto	Total	
Curto prazo	Baixo	58,31	44,4	51,4	0,184
	Alto	41,7	55,6	48,6	
Médio prazo	Baixo	66,7	44,4	55,6	0,0862
	Alto	33,3	55,6	44,4	
Longo prazo	Baixo	58,3	47,2	52,8	0,389
	Alto	41,7	52,8	47,2	
Total	Baixo	61,1	45,4	53,2	
	Alto	38,9	54,6	46,8	

**Tabela 4.** Escritório de projetos e o sucesso em projetos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: <sup>1</sup> Porcentagem de projetos. <sup>2</sup> Nível de significância estatística menor ou igual a 10%.

**Nível de responsabilidade do PMO e sucesso de projetos no curto prazo (H1).** A hipótese H1 relaciona o PMO com o sucesso de projetos no curto prazo. Os PMOs com maior nível de responsabilidade obtiveram uma frequência de sucesso no curto prazo maior que os PMOs com baixo nível de responsabilidade ( $F_{22} = 55,6\% > F_{21} = 41,7\%$ ). Entretanto, essa diferença não foi estatisticamente significativa ao nível de 10%, com  $p\text{-value}=0,184$ . Assim, a hipótese H1 não foi confirmada, ou seja, o nível de responsabilidade dos PMOs (baixo ou alto) não está associado à frequência de sucesso no curto prazo.

No modelo de referência desta pesquisa, os PMOs com baixo nível de responsabilidade possuem responsabilidade sobre as atividades relacionadas aos métodos de gerenciamento de projetos e ao treinamento. Assim, pode-se inferir pelo resultado, que o gerenciamento dessas atividades foi suficiente para obter frequências de sucesso semelhantes aos PMOs de maior responsabilidade. Ou seja, as atividades adicionais que os PMOs de maior responsabilidade gerenciam, tais como atividades relacionadas à governança e gestão de benefícios não são determinantes para o sucesso de curto prazo dos projetos.

**Nível de responsabilidade do PMO e sucesso de projetos no médio prazo (H2).** A hipótese H2 relaciona o PMO com o sucesso de projetos no médio prazo. Os PMOs com maior nível de responsabilidade obtiveram uma frequência de sucesso no médio prazo maior que os PMOs com baixo nível de responsabilidade ( $F_{42} = 55,6\% > F_{41} = 33,3\%$ ). Essa diferença foi estatisticamente significativa ao nível de 10%, com  $p\text{-value}=0,086$ , ou seja, a hipótese H2 foi verificada.

Os PMOs com alto nível de responsabilidade tiveram uma frequência maior de sucesso no médio prazo, que está relacionado ao impacto na equipe de projeto. Esses PMOs exercem atividades relacionadas à governança. A governança de projetos inclui a escolha adequada de equipes. Isto porque uma governança de projetos define funções e responsabilidades, reduzindo falhas de comunicação e duplicação de esforços nas equipes de projeto.

Assim, pode-se inferir que as características de governança presente nos PMOs com alto nível de responsabilidade colaboraram para o sucesso de médio prazo dos projetos.

**Nível de responsabilidade do PMO e sucesso de projetos no longo prazo (H3).** A hipótese H3 relaciona o PMO com o sucesso de projetos no longo prazo. Os PMOs com maior nível de responsabilidade obtiveram uma frequência de sucesso no longo prazo maior que os PMOs com baixo nível de responsabilidade ( $F_{62} = 52,8\% > F_{61} = 41,7\%$ ). Entretanto, essa diferença não foi estatisticamente significativa ao nível de 10%, com  $p\text{-value}=0,389$ , ou seja, a hipótese H3 não foi verificada.

Assim como os PMOs de maior grau de responsabilidade tiveram uma frequência maior de sucesso em projetos no médio prazo, com significância estatística, esperava-se que isto também ocorresse no sucesso de longo prazo.

Uma das razões da não verificação desta hipótese pode estar relacionada à dificuldade de se avaliar o sucesso em projetos no longo prazo. Parte do sucesso de projetos associado ao longo prazo se relaciona a oportunidades futuras envolvendo novos produtos, tecnologias e mercados. Isso requer um período de avaliação superior a três anos. Além disso, parte dos resultados de longo prazo são percebidos em áreas da organização que não são necessariamente as áreas de atuação do respondente.

### Limitações da Pesquisa

Entre as limitações desta pesquisa, que influenciam a abrangência e a validade dos resultados, as que mais se destacam se referem ao processo de amostragem e à ferramenta de coleta de dados.

- **Amostra.** O processo de amostragem feito por conveniência não permite a generalização dos resultados para outras organizações e contextos. Além disso, a pesquisa de apenas um respondente por organização pode ter limitado a identificação do sucesso dos projetos em outras áreas da organização.
- **Coleta de dados.** O uso de questionário permitiu o uso de técnicas estatísticas para confirmação das hipóteses. Por outro lado, este instrumento não permite uma análise de como as características do PMO influenciaram o sucesso dos projetos ao longo do tempo

## CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre as características dos PMOs e o sucesso de projetos em organizações brasileiras ao longo do tempo. Para atingir este objetivo, efetuou-se uma pesquisa exploratória e quantitativa, por meio de um *survey*, que contou com uma amostra de 100 profissionais de gerenciamento de projetos. A resposta à questão de pesquisa e as contribuições deste trabalho estão apresentadas a seguir:

**Contribuição teórica.** A pesquisa confirmou, para a amostra analisada, que a existência de uma unidade organizacional com funções de PMO, e com maior nível de responsabilidade, favorece o sucesso de projetos no médio prazo. Isto mostra a importância do PMO no desenho organizacional, pois este tem implicações relevantes no campo da gestão de projetos e contribui para a teoria organizacional (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018). A relação não foi verificada para o sucesso no longo prazo. Por outro lado, é mais difícil para o gerente de projetos associar o sucesso do projeto a questões de longo prazo. Isso foi verificado por Shenhar, Levy, e Dvir (1997), que destacaram em sua pesquisa que os gerentes de projetos não associaram o sucesso dos projetos às dimensões de longo prazo e sim ao cliente, ou seja, às dimensões de curto prazo.

**Contribuição prática.** Na amostra pesquisada, composta por organizações de grande porte e com operações no Brasil, o PMO com maior nível de responsabilidade obteve uma frequência de sucesso maior que o PMO de menor responsabilidade. Isto ocorreu no curto, médio e longo prazo. Porém, somente o sucesso no médio prazo é que teve diferença significativa. Isso sugere que as organizações que buscam desenvolver e aprimorar suas equipes de projeto devem ter PMOs com maior nível de responsabilidade, ou seja, PMOs com maior nível de autonomia. Considerando o contexto brasileiro, Rezende, Prado, e Grotta (2021) apontaram que o sucesso obtido com projetos de tecnologia da informação em organizações brasileiras destacou-se mais em relação ao cliente e menos em relação a questões de longo prazo da organização.

Esta pesquisa faz parte de um projeto que tem como objetivo analisar fatores que influenciam o sucesso em projetos no contexto brasileiro. Por essa razão, a partir dos resultados desta pesquisa pretende-se estender os estudos por meio de trabalhos futuros que analisem como a arquitetura organizacional voltada para a gestão de projetos promove uma cultura de gestão de projetos que amplie a frequência de sucesso em projetos.

## REFERÊNCIAS

- Almansoori, M. T. S., Rahman, I. A., & Memon, A. H. (2021). Correlation between the management factors affecting pmo implementation in uae construction. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 12(3), 155–165.
- Amer, M., & Elayoty, N. (2018). Roadmap to project management office (pmo) and automation using a multi-stage fuzzy rules system. *International journal of advanced computer science and applications*, 9(10), 500–505.
- Arumugam, S., McKay, J., & Grainger, N. (2013). Delivering it pmo value: understanding stakeholder perceptions & expectations. In *Proceedings of pre-icis international research workshop on information technology project management*. Milan, Italy.
- Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 12–26.
- Badewi, A., & Shehab, E. (2016). The impact of organizational project benefits management governance on erp project success: Neo-institutional theory perspective. *International Journal of Project Management*, 34(3), 412–428.
- Barcarui, A. B. (2012). *Pmo-escritórios de projetos, programas e portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Bourne, L. (2006). Supersizing pmo performance. In *Proceedings of, pmi global congress-asia pacific*. Bangkok, Thailand.
- Budzier, A., & Flyvbjerg, B. (2011). Why your it project might be riskier than you think. *Harvard Business Review*, 89(9), 23–25.
- Crawford, J. K. (2010). *The strategic project office* (2a. ed.). New York: Marcel Dekker.
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From every direction—how personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44(6), 36–51.
- Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604–617.
- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2020, dez.). Breakthrough capabilities for delivering high-performing project management offices (PMOs) in construction enterprises. In *2020 IEEE international conference on industrial engineering and engineering management (IEEM)*. IEEE. Recuperado de <https://doi.org/10.1109/ieem45057.2020.9309918> doi: 10.1109/ieem45057.2020.9309918
- Ham, N., & Lee, S. (2019). Project benefits of digital fabrication in irregular-shaped buildings. *Advances in Civil Engineering*, 2019, 1–14. doi: <https://doi.org/10.1155/2019/3721397>
- Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55–72.
- IBBS, C. W., & Kwak, Y. H. (2000). Assessing project management maturity. *Project management journal*, 31(1), 32–43.
- Jalal, M. P., & Koosha, S. M. (2015). Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the iranian project-oriented organizations of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(2), 458–466.
- Ko, J.-H., Park, S.-H., & Kim, D.-C. (2015). Efficiency analysis of project management offices for large-scale information system projects: Insights for construction megaprojects. *Construction economics and building*, 15(3), 34–47.
- Kutsch, E., Ward, J., Hall, M., & Algar, J. (2015). The contribution of the project management office: A balanced scorecard perspective. *Information Systems Management*, 32(2), 105–118.
- Lavoie-Tremblay, M., Aubry, M., Richer, M.-C., & Guylaine, C. (2018). A health care project management office's strategies for continual change and continuous improvement. *The health care manager*, 37(1), 4–10.
- Lee, J. S., Cuellar, M. J., Keil, M., & Johnson, R. D. (2014). The role of a bad news reporter in information technology project escalation: A deaf effect perspective. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 45(3), 8–29.
- Mancini, M., Prado, E. P. V., & Brum, R. P. (2017). Cultura de gerenciamento de projetos-percepção dos profissionais de sistemas de informação. *Revista de Gestão e Projetos*, 8(2), 20–35.
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68–86.
- Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). Project management office models—a review. *Procedia computer science*, 100, 1085–1094.
- Oliveira, C., Tereso, A., & Fernandes, G. (2017). Pmo conceptualization for engineering and construction businesses. *Procedia computer science*, 121, 592–599.
- Ozgulcer, I. S., & Yilmaz, S. (2017). Develop breakthrough competence for managing change through strategic project management office. In *12th international scientific and technical conference on computer sciences and information technologies (csit)* (v. 2, p. 83–86). Ukraine: CSIT 2017.
- Pansini, F., & Terzieva, M. (2013). Challenges and benefits on the path towards discovering pmo: cases from italian banking sector. *Procedia Technology*, 9, 627–637.
- Parchami, J. M., & Koosha, S. M. (2015). Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the iranian project-oriented organizations of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(2), 458–466.
- Philbin, S. P. (2018). Pmo implementation for project management in a collaborative research context. In *Proceedings of the 39th american society for engineering management (asem) international annual conference*. Coeur D'Alene, Idaho.
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (pmbok® guide)* (6a. ed.). Newton Square, USA: Project Management Institute.
- Prado, E. P. V., Mancini, M., & Grotta, A. (2020). Estilo de liderança e sucesso em projetos de ti em organizações brasileiras. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(2), 64–86.
- Qi, S. J., Zhang, Y. B., Wu, J. J., Chen, W., & Cai, J. Z. (2014). Study on the impact of pmo for multi-project management of contracting construction enterprises—based on structural equation model. In *Applied mechanics and materials* (v. 584, p. 2239–2245).

Rezende, L. Z., Prado, E. P. V., & Grotta, A. (2021). Comunicação informal e o sucesso de projetos de desenvolvimento software: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(3), 143–171.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5a. ed.). Mc Graw Hill.

SEBRAE. (2018). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Recuperado de <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=1>

Sergeeva, N., & Ali, S. (2020). The role of the project management office (pmo) in stimulating innovation in projects initiated by owner and operator organizations. *Project management journal*, 51(4), 440–451. doi: <https://doi.org/10.1177/8756972820919215>

Shao, J., Müller, R., & Turner, J. R. (2012). Measuring program success. *Project Management Journal*, 43(1), 37–49.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.

Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project management journal*, 28(2), 5–13.

Standish Group. (2018). *Chaos report 2018*. Boston, USA: The Standish Group.

Tales, G. A. V., Cunha, J. A. O. G., & Moura, H. P. (2016). A performance evaluation model for project management office based on a multicriteria approach. *Procedia Computer Science*, 100, 955–962.

Teller, J. (2013). Portfolio risk management and its contribution to project portfolio success: An investigation of organization, process, and culture. *Project Management Journal*, 44(2), 36–51.

Van der Linde, J., & Steyn, H. (2016). The effect of a project management office on project and organisational performance: A case study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 151–161.

Ward, J., & Daniel, E. M. (2013). The role of project management offices (pmos) in is project success and management satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 316–336.

Widforss, G., & Rosqvist, M. (2015). The project office as project management support in complex environments. *Procedia computer science*, 64, 764–770.

Zhang, J. W., Zhu, M. J., & Zhang, L. W. (2011). Research on pmo construction of enterprise-level for the project general contractor enterprise. *Applied mechanics and materials*, 94-96, 2257–2260.

---

Como citar este artigo (APA):

Prado, E. P. V., & Correio, M. M. (2023). PMO e o sucesso em projetos: um estudo sobre empresas brasileiras de grande porte. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 12, 1 – 11. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v12.87594>

## NOTAS DA OBRA E CONFORMIDADE COM A CIÊNCIA ABERTA

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Papéis e contribuições	Edmir Parada Vasques Prado	Mônica Mancini Correio
Concepção do manuscrito	X	X
Escrita do manuscrito	X	
Metodologia	X	X
Curadoria dos dados	X	
Discussão dos resultados	X	X
Análise dos dados	X	X

### EQUIPE EDITORIAL

#### Editora/Editor Chefe

Paula Carina de Araújo (<https://orcid.org/0000-0003-4608-752X>)

#### Editora/Editor Associada/Associado

Helza Ricarte Lanz (<https://orcid.org/0000-0002-6739-2868>)

#### Editora/Editor de Texto Responsável

Suzana Zulpo Pereira (<https://orcid.org/0000-0003-2440-9938>)

Seção de Apoio às Publicações Científicas Periódicas - Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná - UFPR

#### Editora/Editor de Layout

Felipe Lopes Roberto (<https://orcid.org/0000-0001-5640-1573>)