

**ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETO (PMO):
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NA BASE DE DADOS DA
*WEB OF SCIENCE***

**PROJECT MANAGEMENT OFFICES (PMO): A
BIBLIOMETRIC STUDY IN THE *WEB OF SCIENCE*
DATABASE**

Fábio Júnior dos Santos
fabiojunioradv13@gmail.com
Universidade Federal de São João del Rei
Brasil

Paula Karina Salume
paulasalume@ufsj.edu.br
Universidade Federal de São João del Rei
Brasil

Paulo Henrique De Lima Siqueira
paulosiqueira@ufsj.edu.br
Universidade Federal de São João del Rei
Brasil

Recebido: 07/09/2025 – Aprovado: 20/04/2026. Publicado Janeiro /2026
Processo de Avaliação: Double Blind Review.

RESUMO

A pesquisa objetivou a análise bibliométrica de artigos científicos sobre os escritórios de gerenciamento de projetos (EGP ou PMO em inglês). O escopo limitou-se em uma verificação quantitativa sobre a literatura acadêmica com exame no banco de dados da plataforma *Web of Science*, utilizando termos relacionados ao assunto com foco na esfera da administração pública. A pesquisa foi dividida em três fases: Na primeira delimitando o tema, escopo, relevância, alcance e pontos positivos e negativos do banco de dados. Na segunda fase, foram realizadas pesquisas e utilizadas ferramentas de análise de dados como o software *RStudio* para tratamento e apuração dos resultados. Na última fase, foram analisados os dados, com destaque para verificação do estado da arte científica e principais artigos. Mostrou-se útil a verificação de conceitos, definições e tendências quanto ao tema dentro dos próprios artigos analisados. De acordo com o escopo da pesquisa foram encontrados 46 artigos afetos aos termos de busca, dos quais 24,3% foram produzidos nos EUA, maior referência de produção no momento. Foi verificado também que o Brasil possui trabalhos relevantes sobre o tema, havendo redes colaborativas de autores e expectativa de estudos futuros para aprofundar o estado da arte na utilização da ferramenta para melhorias na administração pública. A pesquisa também verificou repetições de palavras como gestão, governança, desempenho, impacto, sucesso, projetos de infraestrutura, criando áreas temáticas próprias para outros recortes temáticos sobre PMOs. Considerando a abrangência referencial internacional da base de dados *Web of Science* foram sugeridas novas pesquisas para aprofundar os estudos e a análise dos artigos encontrados, como por exemplo uma revisão sistemática da literatura ou utilização dos referenciais para produção de dissertações ou artigos mais densos.

Palavras-chave: Escritório de Gestão de Projetos, Administração Pública, Estudos Bibliométricos, *Web of Science*.

ABSTRACT

The research aimed to perform a bibliometric analysis of scientific articles on project management offices (PMOs). The scope was limited to a quantitative review of academic literature by examining the Web of Science database, using terms related to the subject with a focus on the public administration sphere. The research was divided into three phases: The first phase delimited the theme, scope, relevance, reach, and positive and negative aspects of the database. The second phase involved research and the use of data analysis tools such as *RStudio* software to process and calculate the results. The last phase analyzed the data, with emphasis on verifying the state of the scientific art and the main articles. It proved useful to verify concepts, definitions, and trends regarding the theme within the articles analyzed. According to the scope of the research, 46 articles related to the search terms were found, of which 24.3% were produced in the USA, the largest reference for production at the time. It was also found that Brazil has relevant works on the subject, with collaborative networks of authors and expectations of future studies to deepen the state of the art in the use of the tool for improvements in public administration. The research also found repetitions of words such as management, governance, performance, impact, success, and infrastructure projects, creating specific thematic areas for other thematic sections on PMOs. Considering the international reference scope of the Web of Science database, new research was suggested to deepen the studies and analysis of the articles found, such as a systematic review of the literature or the use of references to produce dissertations or more dense articles.

Keywords: Project Management Office, Public Administration, Bibliometric Studies, Web of Science.

1. INTRODUÇÃO

O Governo e a Administração Pública detêm uma obrigação mandamental que é servir à população com entrega principal de serviços necessários para garantir uma vida digna e suficiente. Para Mello (2014) a Administração Pública compreende todas as instituições e unidades que operam dentro do Estado para promover o interesse público e atender as necessidades da sociedade.

Dentre as várias atividades do Estado para cumprir seu mandamento principal, o planejamento de projetos, sua execução, entrega e verificação da eficácia e eficiência final são ferramentas imprescindíveis no sucesso da governança. O gestor público possui um amplo campo de atuação em áreas totalmente estranhas entre si, como a saúde, a educação, obras, assistência social, serviços administrativos, jurídicos, todos com uma gama de processos e procedimentos a serem cumpridos, que ao final, quando corretamente executados vão gerar a boa governança.

O gerenciamento eficiente e eficaz das instituições estatais possui ferramentas capazes de ritualizar projetos e conduzi-los, com teorias e práticas apropriadas para produzir e melhorar os resultados. Dentre os aparatos estatais, os escritórios de gestão de projetos (PMOs) são estudados e verificados como uma destas ferramentas, resultando em maior qualidade e consistência nos entregáveis.

Com a implementação do gerencialismo na Administração Pública, principalmente a partir da década de 70 e da busca pelo *Welfare State*, o *Estado do Bem-estar*, houve uma necessidade de profissionalização e melhorias dos processos administrativos na gestão pública, surgindo os PMOs como ferramentas capazes de proporcionar estas melhorias. A palavra que aproxima a Administração Pública dos PMOs é o planejamento e neste sentido são nítidas as qualidades exaltadas por Pinto (2013) para melhores resultados na execução e implementação dos projetos.

Considerando a importância do tema dos PMOs na Administração Pública, a pesquisa bibliométrica é necessária como indicadora da produção científica dentro de um contexto de espaço e tempo, atualizando e direcionando os estudos, coletando dados referenciais na busca por um refinamento conceitual e sistêmico que sirva para outras pesquisas científicas mais profundas.

O Objetivo deste trabalho foi um mapeamento quantitativo por meio de análises estatísticas de dados coletados via base virtual da *Web of Science* pertencente à empresa *Clarivate Analytics*, avaliando publicações em periódicos reconhecidos globalmente, refinando

as atualizações sobre o tema dos PMOs na esfera da administração pública, propiciando uma análise dedutiva da ampla produção conceitual, das redes de pesquisa e produtos derivados da produção científica. Outro ponto a ser observado é a visualização sobre quais ferramentas metodológicas estão sendo utilizadas para a produção científica reduzidas ao campo de estudo dos PMOs, contribuindo para a evolução do conhecimento colaborativo. Os estudos procuraram traçar os quantitativos de artigos, a evolução da produção, principais autores, citações, redes de autoria e coautoria e principais países, servindo de base intelectual para pesquisas mais avançadas. Os resultados permitiram concluir que apesar de ser um campo extremamente fértil para melhoria de processos e procedimentos nos projetos da Administração Pública, os PMOs ainda têm poucos referenciais específicos, carecendo de estudos e aprofundamentos correlatos com sua importância.

Quanto à relevância do tema, as tecnologias tornaram-se indissociáveis da produção científica e as facilidades de criações de redes instantâneas para consulta e compartilhamento são ferramentas fundamentais para a evolução do saber. A busca bibliométrica por meio destas ferramentas por si, já é um fator de importância para o artigo, que somada ao assunto sobre melhorias nos projetos da administração pública por meio dos PMOs, torna-se campo fértil para sementes de estudos.

Quanto as ferramentas utilizadas, a bibliometria será reduzida à análise de dados contidos na *Web of Science* em sua base principal denominada *Core Collection*, destacando o interesse na plataforma digital por conter dados multidisciplinares agrupados por artigos, autores e periódicos de publicação científicas por todo o mundo. É necessário destacar que a base multidisciplinar indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas, quantificando os índices de citações, informando para cada artigo os documentos por ele citados e os documentos que o citaram. Foram utilizadas também ferramentas como o *Rstudio* com pacotes do *Biblioshiny* e *Bibliometrics* para análise das amostras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Definido o PMO como ferramenta capaz de melhorar a eficiência na Administração Pública e consequente instrumento de boa gestão e governança, estes conceitos devem ser aprofundados para melhor entendimento teórico do tema objeto deste estudo. Para Müller (2009) o conceito de governança é definido como a combinação do sistema de valores, responsabilidades, processos e políticas que fornecem às organizações uma estrutura para tomada de decisão e ação gerencial para servir aos melhores interesses dos stakeholders internos

e externos e da própria organização.

O planejamento na Administração Pública também é definido como uma importante ferramenta alinhada como as práticas alcançadas pelos PMOs. Irfan, M; et al, (2021), observa a partir da literatura disponível, que o planejamento não é apenas um dos principais fatores para a gestão de projetos, mas é vital para a entrega bem-sucedida do projeto. Para o autor um projeto é considerado bem-sucedido quando os resultados esperados são dos padrões predeterminados, sustentáveis, alcançados dentro do tempo estipulado e estão sob o guarda-chuva do orçamento preliminar.

Quanto à contextualização do tema de gestão de projetos na Administração Pública Rowe; et al, (2024), propõe uma teoria desconstrutiva do gerenciamento de projetos, explorando a relação dialética entre os gerentes de projeto e seu trabalho, enfatizando a importância dos documentos de referência na formulação da autoridade e autonomia de gerentes de projeto e a interação entre as ações atuais e o planejamento futuro.

Quanto à classificação geral de PMOs, uma das primeiras foi proposta por Dinsmore (1998), com cinco modelos, Autonomus Project Team – APT, Project Support Office – PSO, Project Management Center of Excellence – PMCOE, Program Management Office – PrgMO e Chief Projject Officer – CPO. Outros autores, como Moreno e Silva (2010) utilizam classificações mais simples como PMO operacional ou de projeto constituído para um projeto específico, PMO tático, capaz de integrar vários projetos concomitantes e o PMO estratégico, capaz de priorizar determinados projetos de acordo com os objetivos pretendidos.

Já para Desouza e Evaristo (2006) os PMOs são classificados em dois grupos, o primeiro administrativo, prestando suporte para a gestão de projetos e o segundo chamado de PMO de conhecimento intensivo, com viés para as melhores práticas, atuando de forma mais voltada para a maturidade dos projetos. Dentro destas duas classes os autores ainda subdividem os PMOs em suporte puramente administrativo, gerenciador de informações, gerenciador do conhecimento e treinador de conhecimento intensivo.

Quanto as funções e responsabilidades do PMO, o Project Management Institute (PMI) (2016) define que o monitoramento de relatórios sobre projetos e de portfólios em andamento, verificando cada fase para que a gestão tome decisões estratégicas e de continuidade ou não destes projetos, podem proporcionar eficácia e eficiência no andamento de cada etapa. Logicamente que ao considerarmos os vários tipos de PMOs, vão surgir diversas funções, mas de forma geral, a padronização de processos, o treinamento e desenvolvimento da equipe, o monitoramento e controle das fases, o suporte administrativo e a gestão dos recursos, são importantes utilidades capazes de melhorar resultados com menores custos.

Quanto aos benefícios dos PMOs, Pinto (2013) lista 30 potenciais benefícios que são resumidos no quadro abaixo, onde se pode inclusive alinhar com as responsabilidades de um PMO, pois logicamente se o Escritório cumprir todas essas fases ou obrigações, os resultados dos projetos serão sempre mais próximos da eficácia e eficiência pretendidas.

Quadro 1- Benefícios do PMO.

Potenciais benefícios esperados de um PMO		
1 - Maior disponibilidade de recursos com competências em Gerenciamento de Projetos	11- Aumento da produtividade em projetos	21- Melhor controle sobre terceiros e subcontratados
2 - Transferência efetiva do conhecimento em Gerenciamento de Projetos	12 - Maior satisfação dos clientes dos projetos	22- Maior motivação e compromisso individual
3 - Melhor comunicação entre a equipe do projeto	13 - Maior visibilidade da relação entre projetos e estratégia	23 - Maior agilidade na tomada de decisões em projetos
4 - Maior confiabilidade nas informações apresentadas	14 - Maior compromisso na organização de resultados	24 - Redução do prazo/ciclo de vida dos projetos
5 - Maior disponibilidade de informação de qualidade para tomada de decisão dos projetos	15 - Maior visibilidade da demanda por recursos	25 - Maior integração entre as áreas da organização
6 - Melhor controle sobre prazo e custos	16 - Maior disponibilidade de informação sobre lições aprendidas das experiências anteriores	26 - Melhor qualidade nos resultados dos projetos
7 - Maior comprometimento do nível executivo com os projetos	17 - Melhor comunicação entre as áreas da organização	27 - Melhor definição de prioridades
8 - Maior clareza na definição de responsabilidades e papéis	18 - Melhor comunicação com o nível executivo	28 - Maior visibilidade da relação entre projetos
9 - Melhor alocação de recursos entre os projetos da organização	19 - Estimativas de prazo e custo mais confiáveis	29 - Maior visibilidade de andamento do projeto
10 - Menor exposição a riscos	20 - Melhor controle sobre as equipes de projetos	30 - Maior previsibilidade para a tomada de decisão

Fonte: Adaptado de Pinto (2013).

Dentro da esfera da Administração Pública os PMOs também podem proporcionar importantes tarefas no planejamento e organização dos projetos, atuando de forma a proporcionar políticas públicas com desenvolvimentos estratégicos, com viés resolutivo de problemas econômicos e sociais. A melhor alocação de recursos e as menores exposições a risco, são citadas no quadro acima e podem ajudar o gestor a melhorar o desempenho das atividades gerenciais dos projetos, com produtos efetivos de bem-estar social.

3. METODOLOGIA

Segundo Lenzi (2017) a ciência possui características próprias da racionalidade humana frente a paradigmas, dogmas ou simples angústias, com respostas falíveis e verificáveis, como

colaciona Andrade Silva, et al, (2013), buscando de forma real, contingente e sistemático pelo aproximadamente verdadeiro (Pinheiro, 2022).

Para Ander-Egg (1978) a ciência é um conjunto de conhecimento racionais, certos ou prováveis, obtidos metodologicamente sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza. Já para Trujillo (1974) a ciência é todo um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objetivo limitado, capaz de ser submetido à verificação.

Na amplitude de conceituação sobre ciências existem vários autores com características próprias dissertativas, todavia absolutamente todos são unânimes em determinar o axioma máximo científico como o rigor metodológico, o caminho da prova, a estrada percorrida desde a angústia proposta até a conclusão positiva ou negativa através dos experimentos mensuráveis, verificáveis e replicáveis. O método surge então como uma necessidade intrínseca para a efetividade que se busca com a presente pesquisa bibliométrica, certificando o procedimento regular, explícito e passível de ser replicado, para ao final examinar artigos produzidos pertinentes ao tema.

Neste sentido, considerando a temática central da pesquisa, reservada em análise bibliométrica sobre produções científicas de PMOs na esfera da administração pública, a natureza do método selecionado tem características de um estudo descritivo por meio de uma pesquisa focada nos quantitativos de artigos publicados que se relacionam com um grupo de palavras-chaves afinadas ao assunto, possibilitando uma análise global sobre a produção.

A necessidade dos estudos surgiu após verificação de que mesmo como ferramenta relevante no funcionamento da Administração Pública, a produções científica sobre os PMOs é baixa, seja de estudos de bibliometria e cientometria ou mesmo artigos conceituais específicos sobre o tema, demandando um campo fértil a ser semeado no meio acadêmico.

O caminho percorrido, parte do acesso ao banco de dados da Web Of Science via Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na aba de acervos, lista de bases e coleções. Direcionada a pesquisa para a Web of Science, foi consultada a base principal intitulada como Core Collection, utilizando-se de palavras e termos em inglês, adicionando-se operadores booleanos para ampliação das buscas, sem no entanto, distanciar-se da bibliometria pretendida.

Neste sentido foram produzidos os seguintes conjuntos de palavras:

CONJUNTO A = *project management office, PMO, EGP, public sector project, Project Management Office Framework, Project Management Strategies, Government PMO, Project Management Office Challenges* – considerando somente o tema **PMOs**.

CONJUNTO B = *public sector, public administration, government organization, government secretariat, government office* - considerando o tema **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**.

Ainda foi utilizado um terceiro conjunto denominado **CONJUNTO “C”** = *{bibliometrix or cientometrix}* – na intenção de demonstrar a utilidade e pertinência da presente pesquisa comprovando-se a ausência na base de dados de artigos de bibliometria sobre o tema de PMOs na Administração Pública.

No portal foram realizadas consultas na aba *Advanced Search*, utilizando-se dos seguintes termos: *TS= ("project management office" or "PMO" or "EGP" or "public sector project" or "Project Management Office Framework" or "Project Management Strategies" or "Government PMO" or "Project Management Office Challenges") and TS= ("public sector" or "public administration*" or "government organization*" or "government secretariat" or "government office")*

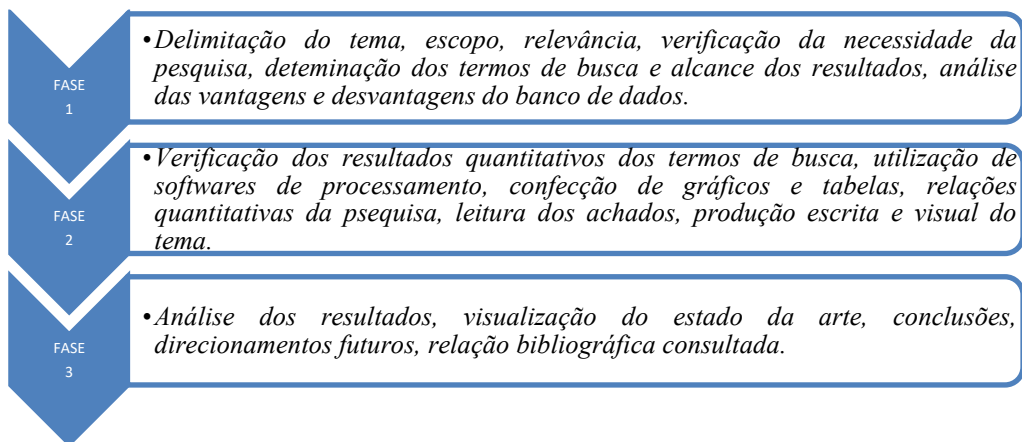
Quanto aos operadores booleanos foram utilizados “or” e “and” como conjuntivos e conectivos, os quais em língua português representam os termos “ou” e “e” respectivamente, incluindo-se palavras pertinentes ao campo de pesquisa no intuito de ampliar os achados. Foi também incluído o símbolo “*” ao final de algumas palavras para verificação de termos em plurais.

Os termos utilizados na pesquisa buscaram incluir frases ou palavras em inglês, sendo esse o idioma científico principal na etimologia conceitual das palavras do universo sobre PMOs. Neste sentido não foi intenção reduzir consideravelmente a tradução sobre os PMOs em português para a pesquisa, mas sim, verificar de forma ampla os artigos que poderiam ter relação com o assunto dentro de campos de estudos variados.

Definidos os termos de busca em inglês e os operadores booleanos, foram analisadas as publicações de artigos com o filtro TOPIC, que realiza buscas por títulos, resumos, palavras-chave gerais e palavras-chave de autores. Também foram utilizados na busca os termos correlacionados com artigos bibliométricos possivelmente já produzidos, não sendo encontrados resultados, o que denota carência de produção quantitativa de análise de artigos sobre o tema de PMOs na administração pública, assim como citado anteriormente.

Por fim os achados foram filtrados com escopo de análise quanto aos artigos publicados por ano, as principais fontes, indexação de citações, os 10 artigos mais citados, os autores mais relevantes e mais citados, as redes de pesquisadores relativas ao tema e países com mais produção, tudo na intenção de subsidiar estudos futuros sobre o tema.

Figura 01 – Resumo das fases da pesquisa.

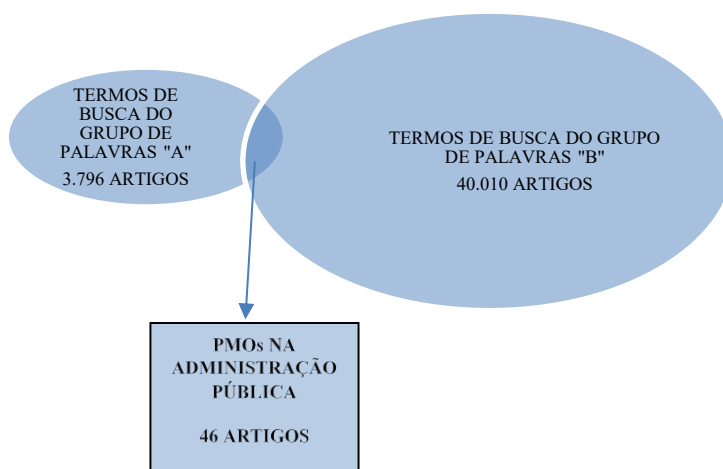


Fonte: Elaborado pelos autores.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Considerando os conjuntos de palavras para delimitação das buscas, foram encontrados 3.796 artigos somente do grupo A e 40.010 artigos somente com as palavras do Grupo B. Na interseção entre os dois grupos de palavras (AeB) foram encontrados somente 46 artigos.

Figura 2 – Quantitativo de artigos.

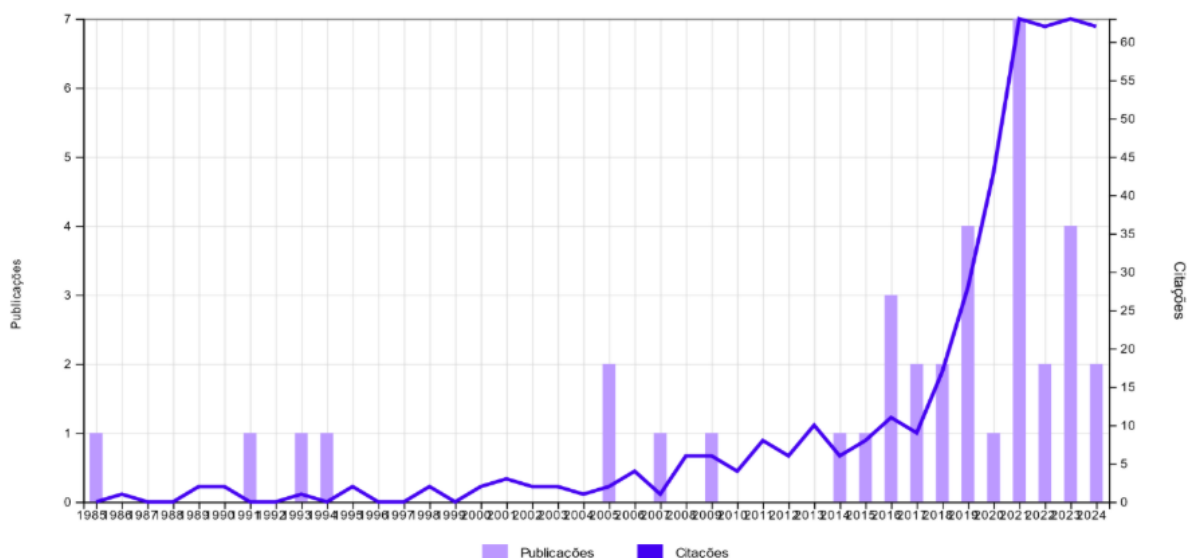


Fonte: Elaborado pelos Autores

Dentro da interseção de A e B, ainda, foram excluídos 09 artigos por não terem relação direta com o escopo da pesquisa, como por exemplo, *Visão geral sobre o desenvolvimento da pesquisa de frangos de corte na Índia*, *Programa de Implementação de Testes de Papilomavírus Humano em El Salvador*, *Aumento do acesso ao planejamento familiar no Quênia através do*

engajamento de instalações de saúde baseadas na fé, líderes religiosos e voluntários comunitários de saúde, todos distantes do tema principal da pesquisa em quantificar artigos gerais que tratam sobre PMOs na esfera da Administração Pública no resultado final da amostra foram filtrados 37 artigos com as seguintes especificidades:

Gráfico 1: Análise da produção por ano e citações.



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da Web of Science.

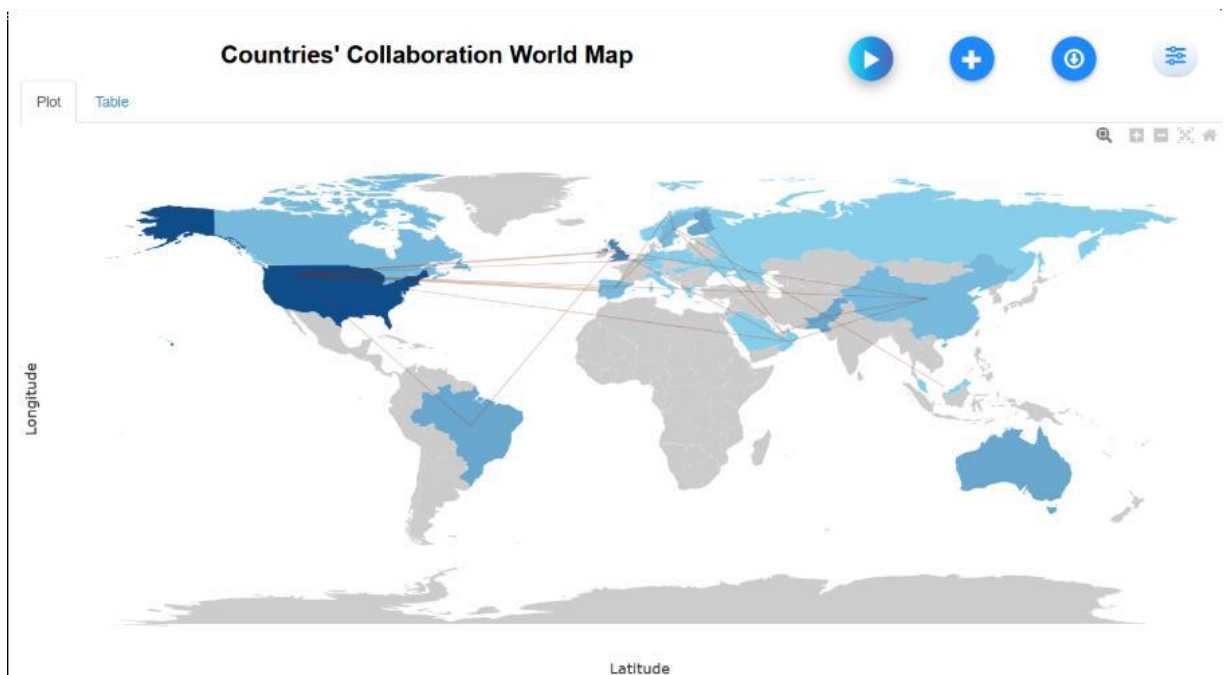
O gráfico exposto acima, demonstra a produção de artigos de acordo com os termos de busca e foi gerado por meio de arquivos processados pela própria base de dados da *Web of Science*, onde se verifica que a produção se acentuou a partir de 2014, com um pico em 2021. As citações entre autores sobre o tema cresceram progressivamente acompanhando um salto entre 2014 e 2021. A crescente produção sobre o tema a partir de 2021 e os assuntos tratados, refletem a necessidades de melhorias em gestão de projetos com utilização de ferramentas como os PMOs na Administração Pública, onde cada vez mais a população cobra por eficácia e eficiência nos projetos públicos.

Importante destacar que o primeiro artigo que consta na base de dados é do ano de 1985 escrito por Benjamin, CO, (1985) com o título de *A LINEAR GOAL-PROGRAMMING MODEL FOR PUBLIC-SECTOR PROJECT SELECTION*. Após esse artigo houve publicação somente nos anos de 1991, 1993, 2005, 2007 e 2009, demonstrando uma baixa produção nesses períodos. A atualidade do tema de PMOs na Administração Pública fica nítida com a crescente publicação de artigos continuamente a partir de 2014, contextualizando um estado da arte ainda pouco explorado cientificamente.

4.1. Análise da Produção por Países

Entre os arquivos analisados verificou-se uma alta produção de artigos científicos relativos ao tema de PMOs na esfera da administração pública nos Estados Unidos, equivalente a 24,3% da amostra, seguidos por Inglaterra com 10,8%, Austrália, Brasil, Finlândia e Paquistão com 8,1%. De forma geral ainda existem outros países que tiveram produção de somente dois ou um artigo pertinente ao tema, ou seja, equivalentes respectivamente a 5,4% e 2,7% da amostra, que constam na figura 3. Os achados quantitativos destacam a Estados Unidos como maior produtor e pode servir de material para pesquisas futuras com intuito de analisar a produção dobrada em relação ao segundo colocado, cabendo análises de quais fatores têm incentivado os E.U.A a se destacarem no tema. Outro destaque do achado é a relação de produção entre E.U.A, Brasil e Inglaterra, onde se percebe uma importante triangulação sobre o tema e autores. A Figura 3 demonstra a produção mundial onde quanto mais escuro a cor azul, maior é a produção.

Figura 3 – Produção Global



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da Web Of Science e processados pelo RStudio.

4.2. Análise das Redes de Autores e Artigos Publicados

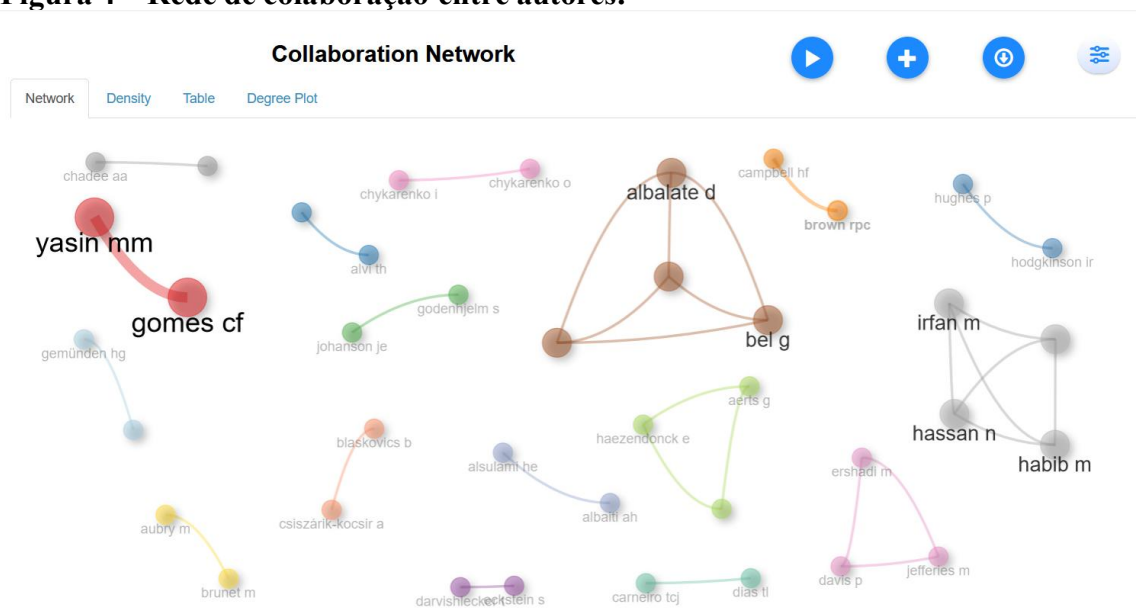
O intervalo de tempo (*timespan*) da pesquisa foi recortado entre 1985 a 2024, no qual grupo de palavras utilizado revelou inicialmente 46 artigos. Refinando as pesquisas, foram identificados 09 artigos distantes do foco de PMOs na esfera da administração pública, retirando-os da lista. Com destaque dos 37 artigos finais, 51,3% na área de gerenciamento e Revista Liceu On-line, São Paulo, v.16, n.1, p.25- 44, Jan/Jun.2026.

16,2 na esfera da administração pública, figurando como segunda maior área de publicações, adstrito ao escopo da pesquisa.

Foram identificadas 416 citações considerando todos os artigos da amostra. Verificou-se também que houve 412 citações entre os artigos, demonstrando interação de colaboradores na formação de redes de estudo próprios sobre o assunto. Ainda mais profundo ao tema, 113 citações se relacionam com temas afetos aos artigos inerentes à Administração Pública. Há ainda de se referir que pelo menos 14 artigos da amostra tiveram no mínimo 14 citações (H-index 14).

A Figura 04 demonstra quais as redes formadas entre Autores mais se destacam no mundo com bases em autorias e co-autorias, ressaltando que a espessura das linhas tem relação com as quantidades de citações. Importante salientar que há uma forte relação entre Yasin e Gomes, e outras duas redes formadas por Albalated, Gedders, Bel-Piñana, Bel G e Irfan, Hassan e Habib. Há ainda uma triangulação colaborativa entre os brasileiros Carneiro e Dias. Os dois Autores mais relevantes são Yassin e Gomes, todavia os mais citados são Deng, Liu e Zhou.

Figura 4 – Rede de colaboração entre autores:



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados da *Web Of Science* e *RStudio*.

4.3. Análise dos artigos:

A Tabela 1 é um resumo dos artigos encontrados na amostra e relata os 10 artigos mais citados

e os respectivos autores e números de citação.

Ranking	Título do artigo	Autores (Ano)	Citações
1	<i>Knowledge Transfers and Project-Based Learning in Large-Scale Infrastructure Development Projects: An Exploratory and Comparative Ex-Post Analysis</i>	Aerts et al. (2017)	54
2	<i>Collaborative Capability: An Intra-Organizational Perspective on Collaborative Advantage</i>	Huxham (1993)	50
3	<i>Project Governance in Public Sector Agile Software Projects</i>	Lappi et al. (2017)	34
4	<i>Organizational Practices That Enable and Disable Knowledge Transfer: The Case of a Public Sector Project-Based Organization</i>	Mahura et al. (2021)	29
5	<i>A Multiple Account Framework for Cost-Benefit Analysis</i>	Campbell et al. (2005)	28
6	<i>Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success</i>	Irfan et al. (2021)	26
7	<i>Risk Mitigation and Sharing in Motorway PPPs: A Comparative Policy Analysis of Alternative Approaches</i>	Albalade et al. (2015)	24
8	<i>Organizational Design in Public Administration: Categorization of Project Management Offices</i>	Aubry et al. (2016)	22
9	<i>The Evolution of SAP Implementation Environments: A Case Study from a Complex Public Sector Project</i>	Gulledge et al. (2005)	22
10	<i>Evaluating Performance of Public Sector Projects in Russia: The Choice of a Social Discount Rate</i>	Kossova et al. (2016)	21

Fonte: Elaborado pelos autores

O texto mais citado na amostra foi *Knowledge transfers and project-based learning in large scale infrastructure development projects: an exploratory and comparative ex-post analysis* de Aerts; et al, (2017), publicado no periódico [Revista Internacional de Gestão de Projetos](#). O artigo investiga a transferência de conhecimento e o aprendizado baseado em projetos de infraestrutura, com foco em parcerias público-privadas (PPP), utilizando uma análise *ex-post* comparativa de dois projetos ferroviários na Bélgica, o estudo revela que a transferência de conhecimento ocorre principalmente entre indivíduos, com ênfase em aprendizado pessoal e interpessoal e menos em aprendizado organizacional. Isso é atribuído ao valor estratégico limitado dos projetos devido à sua estrutura de financiamento PPP. Além disso, a pesquisa destaca que a aprendizagem organizacional baseada em projetos ainda é subdesenvolvida em grandes projetos de infraestrutura públicos. Apesar de não cita diretamente os PMOs o artigo traz importante discussão sobre gestão de conhecimento em projetos de grandes infraestruturas, destacando que a transferência de conhecimento é feita, principalmente, de forma interpessoal e com pouca formalização organizacional. Isso sugere entre linhas, que uma

Revista Liceu On-line, São Paulo, v.16, n.1, p.25- 44, Jan/Jun.2026.

estrutura centralizada de gestão de projetos, como um PMO, pode ser uma ferramenta de gestão explícita. O estudo conclui que as lições aprendidas e o conhecimento formal não são amplamente utilizados nos projetos examinados.

O segundo texto mais citado foi *Collaborative capability - an intra-organizational perspective on collaborative advantage*, de Huxham, C. (1993). O artigo destaca a necessidade de serviços públicos para gerenciar as relações entre as organizações e dentro delas, com um enfoque especial sobre a colaboração. Com base na experiência de um projeto do setor público, o artigo coloca que as estruturas e processos internos são fatores importantes para determinar se, quando e como a colaboração pode ser desenvolvida com sucesso. É tratado um novo conceito sobre capacidade colaborativa, introduzindo-se conceitos para descrever a capacidade e a prontidão de uma organização para colaborar, sugerindo um modelo inicial das dimensões do conceito. O autor argumenta que, à luz das diferenças nas capacidades colaborativas, qualquer abordagem para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia conjunta é susceptível de ser contingente e incremental. Apesar de não tratar diretamente sobre PMOs na administração pública, o artigo trás conceitos úteis de gerenciamento de relações organizacionais colaborativas, necessárias nos Escritórios de Gerenciamento de Projetos.

O terceiro artigo *Project governance in public sector agile software projects*, de Lappi, T; *et al.* (2017) analisa as práticas de governança de projetos das organizações do setor público, ilustrando que tipo de impacto essas práticas têm em projetos de software ágil e descrever as tensões da governança ágil do projeto. Trata-se de pesquisa qualitativa com análises de três projetos de casos no setor público finlandês. Os resultados descrevem como as práticas de governança do projeto podem ser categorizadas em seis dimensões: caso de negócios, contratação, controle, direção, tomada de decisão e construção de capacidades. Os resultados demonstram como essas práticas apoiam ou prejudicam o desempenho de projetos ágeis e também mostram que existem duas interfaces para projetos ágeis que criam a maioria das tensões para a governança – o setor público e a tecnologia. Em relação ao tema deste estudo bibliométrico o estudo contribui para as teorias de gerenciamento de projetos e tecnologia da informação e comunicação, combinando aspectos técnicos de metodologias ágeis com práticas de governança de projetos de nível micro. O estudo também acrescenta valor original aos acadêmicos, introduzindo o novo conceito de “governança ágil do projeto”.

O quarto artigo mais citado, *Organizational practices that enable and disable knowledge transfer: The case of a public sector project-based organization*, de Mahura, et al (2021) trata das organizações baseadas em projetos, chamadas de PBOs, que são enquadradas em uma interação bidirecional dinâmica entre a organização permanente e suas unidades

temporárias (projetos). O estudo trata da transferência de conhecimento realizadas no âmbito das unidades temporárias usando uma abordagem dedutiva-indutiva e explorando o caso de uma divisão gerenciada como PBO em uma agência governamental provincial no Canadá. São analisadas como as práticas lideradas pela organização permanente permitem a transferência real de conhecimento entre projetos. O estudo demonstra que distorções do objetivo das práticas de transferência de conhecimento formal, levou membros da equipe do projeto ao uso de práticas informais de conhecimento para superar essas falhas. O artigo trata de conceitos e métodos bem afins aos PMOs na administração pública, possuindo relevância e atualidade pelo período da pesquisa.

O quinto artigo mais citado, *A multiple account framework for cost-benefit analysis* de Campbell; Brown. (2005), apesar de não ser um texto específico sobre os PMOs, o artigo trata sobre a avaliação de um projeto a partir de perspectivas alternativas de tomada de decisão e em cenários de políticas alternativas, onde os *trade-offs* entre as partes interessadas do projeto podem ser facilmente identificados e quantificados, trazendo conceitos e informações pertinentes ao tema.

Os artigos numerados de 1 a 5 possuem índices de citação relevantes que variam entre 50 e 28, com temas bem relacionados na intenção das buscas dos termos, mesmo sem diretamente ou estritamente tratarem sobre os escritórios de gestão de projetos na administração pública, dentro do escopo que norteou a pesquisa. São importantes contribuições teóricas e estudos de casos em vários países diferentes, capazes de demonstrar visões conceituais e práticas sobre os PMOs. Dentro da amostra da *Tabela 1* os artigos classificados entre o sexto e o décimo, também se verificaram importantes achados correlatos com a área temática, alguns inclusive bem específicos em relação ao escopo, cabendo em momento oportuno uma possível revisão literária.

Foram também encontrados artigos atuais e relevantes e demonstram o estado da arte na produção como por exemplo, *A alienação do trabalho em projetos de prestação de serviços do setor público causados pela superqualificação percebida: os papéis de empoderamento da liderança e os contratos psicológicos*, de Alvi; et al. (2024). O artigo explora como a superqualificação percebida (*Perceived Overqualification - POQ*) em projetos de entrega de serviços do setor público pode levar à alienação no trabalho. Usando a teoria da privação relativa, o estudo investiga como os contratos psicológicos relacionais e transacionais mediam essa relação. Além disso, o papel da liderança capacitadora é avaliado como moderador, ajudando a mitigar os efeitos negativos da POQ. A pesquisa foi conduzida com 232 membros de projetos de tecnologia da informação e comunicação (TIC) no setor público do Paquistão.

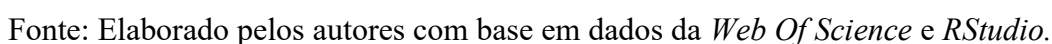
Conclui-se que a liderança capacitadora pode reduzir os efeitos negativos da POQ, especialmente ao reforçar os contratos psicológicos relacionais. Apesar de não haver menção expressa sobre os PMOs na administração pública, a abordagem sobre superqualificação percebida (Perceived Overqualification, POQ) em ambientes de projetos públicos, traz a importância da liderança capacitadora para mitigar os efeitos negativos da POQ, sugerindo que líderes que delegam responsabilidades e proporcionam oportunidades de crescimento podem reduzir esses impactos negativos. A ausência de uma estrutura como o PMO sugere que o artigo foca mais na gestão direta do projeto e nas dinâmicas interpessoais entre líderes e membros da equipe.

Um outro artigo intitulado de *Orientação empreendedora, orientação proativa para o mercado e sociedade: evidências de organizações de serviço público no Brasil* de Hodgkinson; et al, (2023), discute a importância de abordagens estratégicas para melhorar o desempenho de organizações públicas de serviços (PSOs). Ele mostra que as estratégias podem gerar valor para a sociedade, mas que a especialização dos gestores em determinadas áreas pode, na verdade, enfraquecer a relação entre essas estratégias e o desempenho dos serviços. O estudo foi conduzido no Brasil e destaca que a combinação de EO e PMO oferece o maior potencial para melhoria dos serviços públicos. A pesquisa também enfatiza a necessidade de gestores equilibrar suas características pessoais e estratégicas para maximizar o impacto positivo dessas abordagens.

4.4 Áreas Temáticas

Importante destacar, dentro dos limites pretendidos pela pesquisa, as áreas temáticas analisadas com auxílio das ferramentas de softwares como o *RStudio* somados com pacotes do *Bibliometrix*, as quais o PMOs na administração pública têm relação direta com os grupos de palavras pesquisados criando áreas de possíveis estudos temáticos sobre o tema.

Figura 5 – Mapa temático com palavras mais citadas nos artigos



O estado da arte na produção científica sobre os PMOs na administração pública tem recebido especial atenção, principalmente a partir de 2014. Temas como a performance do governo, o impacto de sucesso nos projetos, o sucesso de execução com eficácia e eficiência nas entregas, estão muito afetos a outros termos como a boa governança e a qualidade dos

governos. A importância da análise dos artigos destacados neste trabalho detalhou que mundialmente há um movimento para analisar os PMOs como ferramentas úteis e necessárias ao desenvolvimento das atividades da administração pública. Nesta seara ficam as sugestões de novas pesquisas para embrenhar-se em estudos mais abrangentes considerando o referencial internacional dos artigos publicados e a visibilidade do assunto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema de PMOs na administração pública surge com as práticas de gerencialismo e é interessante destacar que na análise individualizada somente dos PMOs o volume de artigos foi muito grande (3.706). A pesquisa sobre o tema de administração pública também retornou mais de 40.000 artigos, todavia quando se juntam os temas a redução para somente 46 artigos demonstra uma baixa produção sobre o assunto. Neste sentido surge um campo ainda esquelético necessitando de preenchimentos para se manter de forma viva os conceitos e a evolução da ferramenta. Dada a importância de cada vez mais a Administração Pública ser voltada para a eficiência e eficácia em suas entregas dos produtos e serviços para a população, as funções de *PMOs* são peculiares e comprovadamente capazes de proporcionar melhores resultados com menor gasto.

Os achados produziram diversas lacunas que podem ser base para estudos futuros e pesquisas mais abrangentes ao tema, como a ampla produção de artigos somente relativos ao GRUPO DE PALAVRAS “A”, somados a ampla produção de artigos relativos ao GRUPO DE PALAVRAS “B”, com redução expressiva quando se forma a intercessão para PMOs na administração pública (AeB).

A abordagem temporal também se mostrou crescente tanto em relação à produção de artigos quanto nas citações, com picos a partir 2014 e ápice em 2021, o que comprova a atualidade e importância do assunto. As redes de produção científica com destaques em países como os EUA e a boa produção nacional, também foram analisadas trazendo resultados dentro do escopo da pesquisa capazes de gerarem análises mais profundas.

Por fim reconhecemos as limitações das amostras produzidas, sendo reservadas somente na base de dados da *Web of Science*, embora verificadas produções relevantes e estritamente relacionadas ao tema de PMOs na administração pública. Logicamente que outras bases de dados, inclusive as nacionais, poderiam ser relacionadas e incluir registros seguros e amplos em relação ao produto final. Existem limitações também relativas aos termos de pesquisa exclusivamente em inglês, tratando-se de linguagem recebida como universal da produção

científica, mas logicamente excluído outros idiomas específicos como o próprio português.

O escopo do artigo foi uma análise sobre as premissas maiores, deixando as reduções a cargo de novos estudos e principalmente encorajando novas pesquisas frente ao pequeno grupo de produtos da amostra após a pesquisa. O processo desenhado, apesar de focar em um único banco de dados, também pode ser aplicado de forma mais ampla, conduzindo novos achados de artigos e principalmente redes de autores, dadas as análises realizadas pelos softwares relacionados. O intuito final era limitar as fronteiras globais sobre o tema de PMOs na administração pública e não exaurir o assunto, o que em nossa singela contribuição foi atingido.

REFERÊNCIAS

AERTS, Geoffrey; DOOMS, Michaël; HAEZENDONCK, Elvira. Knowledge transfers and project-based learning in large scale infrastructure development projects: an exploratory and comparative ex-post analysis. *International Journal of Project Management*, v. 35, n. 3, p. 224-240, 2017.

ALVI, Tariq Hameed *et al.* Mitigating work alienation in public sector service-delivery projects caused by perceived overqualification: the roles of empowering leadership and the psychological contracts. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2024.

ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ARIA, Massimo; CUCCURULLO, Corrado. Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017.

ANDRADE SILVA, Mirleide; SILVA COSTA, Edivaldo da; ALVES COSTA, Aline. *Conhecimento científico e senso comum: uma abordagem teórica*. [S. l.: s. n.], 2013.

CAMPBELL, Harry F.; BROWN, Richard P. C. A multiple account framework for cost-benefit analysis. *Evaluation and Program Planning*, v. 28, n. 1, p. 23-32, 2005.

DESOUZA, Kevin C.; EVARISTO, J. Roberto. Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, v. 26, n. 5, p. 414-423, 2006.

DINSMORE, Paul C. *Winning business with enterprise project management*. New York: AMACOM, 1998.

HODGKINSON, Ian R. *et al.* Entrepreneurial orientation, proactive market orientation and society: evidence from public service organizations in Brazil. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2023.

HUXHAM, Chris. Collaborative capability: an intra-organizational perspective on collaborative advantage. *Public Money & Management*, v. 13, n. 3, p. 21-28, 1993.

LAPPI, Teemu; AALTONEN, Kirsi. Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 10, n. 2, p. 263-294, 2017.

LASKOVICS, Bálint *et al.* Differences between public-sector and private-sector project management practices in Hungary from a competency point of view. *Sustainability*, v. 15, n. 14, 2023.

LENZI, Letícia. O problema da racionalidade da ciência no século XX e as implicações para um ensino crítico e reflexivo da ciência. *História da Ciência e Ensino: Construindo Interfaces*, v. 15, p. 29, 2017.

MAHURA, Anna; BIROLLO, Gustavo. Organizational practices that enable and disable knowledge transfer: the case of a public sector project-based organization. *International Journal of Project Management*, v. 39, n. 3, p. 270-281, 2021.

MORENO JUNIOR, V.; SILVA, M. L. Adoção de PMO como ferramenta de controle gerencial de projetos de TI: um estudo de caso de uma empresa brasileira prestadora de serviços de telecomunicações. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 1, n. 1, 2010.

MÜLLER, Ralf. *Project governance*. London: Gower, 2009.

PINHEIRO, Félix Flores. Truth, belief, and accuracy: scientific realism meets the philosophy of measurements. *Kriterion*, v. 63, n. 153, p. 683-708, 2022.

PINTO, Americo. Is your PMO what it should be? A model to define which functions a PMO should perform, taking into consideration the expected benefits of its clients. In: **PMI GLOBAL CONGRESS NORTH AMERICA**. Proceedings [...]. 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. 5. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *PMOs – Antes e o Depois*. São Paulo, abr. 2016. Disponível em: <https://pmisp.org.br/147-noticias/enews/2016-04-conteudos/2451-2016-04-conteudos-tendencia-evolucao-pmo>. Acesso em: 13 set. 2024.

ROWE, Kevan M.; WHITTY, Stephen Jonathan; VAN DER HOORN, Bronte. Creating authority and autonomy: necessary dialectical tensions in public sector project management. *Project Leadership and Society*, v. 5, 2024.

TRUJILLO FERRARI, Alfonso. *Metodologia da ciência*. 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.