v7.n9.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

INTEGRAÇÃO ENTRE PMO, BPMO E SMO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA E PROPOSTA DE *FRAMEWORK* DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

INTEGRATING PMO, BPMO AND SMO: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND A PROPOSAL FOR AN ORGANIZATIONAL GOVERNANCE FRAMEWORK

INTEGRACIÓN ENTRE PMO, BPMO Y SMO: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA Y PROPUESTA DE UN FRAMEWORK DE GOBERNANZA ORGANIZACIONAL

Sandra Barbosa Camelo[1], Charles Ysaacc da Silva Rodrigues[2]

e798849
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i9.8849

PUBLICADO: 09/2026

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre Escritórios de Gestão de Projetos (Project Management Office – PMO), Escritórios de Gestão de Processos (Business Process Management Office – BPMO) e Escritórios de Gestão Estratégica (Strategy Management Office – SMO), com o objetivo de identificar padrões, lacunas e oportunidades de integração na governança organizacional. Nesta fase, os resultados reportados correspondem à tranche Scopus do protocolo, complementada pela via de identificação por outros métodos; a busca na EBSCO Business Source Complete (agosto de 2026) não identificou estudos elegíveis adicionais; a Web of Science permanece condicionada ao acesso institucional. A busca na base Scopus, executada em 12 de abril de 2026, recuperou 103 registos distribuídos em oito *strings*, resultando em 92 registos remanescentes após deduplicação e triagem. As *strings* centrais de intersecção retornaram zero resultados indexados (S1, S2 e S7 = 0), reforçando o argumento de que a governança tripartida integrada permanece subteorizada e de que o SMO possui maior presença na literatura gerencial do que em artigos académicos indexados. Com base na síntese da evidência disponível, o artigo propõe um *framework* integrado de governança que articula PMO, BPMO e SMO nos níveis estratégico, tático e operacional, apoiado por mecanismos compartilhados de decisão e critérios de desempenho orientados à criação de valor. O estudo contribui com uma visão sensível ao contexto da governança e com proposições analíticas para futura validação empírica em economias emergentes, especialmente Angola.

PALAVRAS-CHAVE: Escritório de Gestão de Projetos (PMO). Escritório de Gestão de Processos (BPMO). Escritório de Gestão Estratégica (SMO). Governança integrada. Revisão sistemática da literatura.

ABSTRACT

This article presents a systematic literature review on Project Management Offices (PMO), Business Process Management Offices (BPMO) and Strategy Management Offices (SMO), guided by the PRISMA 2020 protocol, to identify gaps and opportunities for integration in organizational governance. At this stage, the reported results correspond to the Scopus tranche of the protocol, complemented by the "other methods" identification pathway; the search of EBSCO Business Source Complete (August 2026) did not identify any additional eligible studies. A Scopus search conducted on 12 April 2026 retrieved 103 records across eight strings, yielding 92 records after deduplication and screening.

[1] Doutoranda UNINI.
[2] Universidad de Guanajuato.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

The central intersection strings returned no indexed studies (S1, S2 and S7 = 0), reinforcing the argument that tripartite governance remains under-theorized and that the SMO is more prominent in managerial than in indexed academic literature. Drawing on this evidence, the article proposes an integrated governance framework connecting PMO, BPMO and SMO across strategic, tactical and operational levels, supported by shared decision-making and value-oriented performance criteria. The study contributes a context-sensitive view of governance and propositions for future empirical validation in emerging economies, with emphasis on Angola.

KEYWORDS: *Project Management Office (PMO). Business Process Management Office (BPMO). Strategy Management Office (SMO). Integrated governance. Systematic literature review.*

RESUMEN
Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura sobre Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), Oficinas de Gestión de Procesos de Negocio (BPMO) y Oficinas de Gestión de la Estrategia (SMO), guiada por el protocolo PRISMA 2020, con el objetivo de identificar brechas y oportunidades de integración en la gobernanza organizacional. En esta fase, los resultados corresponden a la etapa Scopus del protocolo, complementada por la vía de identificación por otros métodos; la búsqueda en EBSCO Business Source Complete (agosto de 2026) no identificó estudios elegibles adicionales; una búsqueda en Scopus realizada el 12 de abril de 2026 recuperó 103 registros distribuidos en ocho cadenas de búsqueda, resultando en 92 registros tras la deduplicación y el cribado. Las cadenas de intersección central no arrojaron estudios indexados (S1, S2 y S7 = 0), reforzando el argumento de que la gobernanza tripartita integrada permanece poco teorizada y que la SMO es más frecuente en la literatura gerencial que en la literatura académica indexada. A partir de esta evidencia, el artículo propone un marco de gobernanza integrada que articula PMO, BPMO y SMO en los niveles estratégico, táctico y operativo, sustentado por mecanismos de decisión compartidos y criterios de desempeño orientados al valor. El estudio aporta una visión multinivel y sensible al contexto de la gobernanza, además de proposiciones analíticas para futura validación empírica en economías emergentes, con énfasis en Angola.

PALABRAS CLAVE: *Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Oficina de Gestión de Procesos de Negocio (BPMO). Oficina de Gestión de la Estrategia (SMO). Gobernanza integrada. Revisión sistemática de la literatura.*

INTRODUÇÃO

As revisões sistemáticas voltaram a ocupar posição central na produção científica contemporânea, sobretudo porque oferecem um ponto de partida metodologicamente robusto para investigadores que necessitam compreender o estado da arte de um campo, identificar consensos, controvérsias, lacunas e direções para estudos futuros (Page *et al.*, 2021; Manterola *et al.*, 2013; Tranfield, Denyer & Smart, 2003). Em áreas aplicadas, como gestão, administração e governança organizacional, esse tipo de estudo assume importância adicional, pois permite organizar literaturas dispersas e converter conhecimento fragmentado em agendas de investigação e de intervenção mais consistentes.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A crescente complexidade das organizações contemporâneas, intensificada pela aceleração tecnológica, pela pressão regulatória e pela necessidade de respostas estratégicas cada vez mais rápidas, tem colocado a governança organizacional no centro do debate académico e empresarial. Em contextos caracterizados por elevada volatilidade e escassez de recursos, a capacidade de alinhar estratégia, processos e projetos tornou-se um fator crítico para a sustentabilidade e o desempenho organizacional (Kerzner, 2019; Kaplan & Norton, 2008).

Nesse cenário, estruturas como o Escritório de Gestão de Projetos (PMO), o Escritório de Gestão de Processos (BPMO) e o Escritório de Gestão Estratégica (SMO) emergiram como mecanismos formais de coordenação e controlo (Aubry, Hobbs & Thuillier, 2007; Dyer *et al.*, 2013; Kaplan & Norton, 2005, 2008; Rosemann, 2015). Historicamente, esses escritórios evoluíram de forma relativamente independente, respondendo a necessidades específicas: os PMOs voltados à padronização e ao controlo da execução de projetos; os BPMOs focados na eficiência operacional e na melhoria contínua dos processos; e os SMOs orientados à execução e ao monitorização da estratégia organizacional (Kerzner, 2019; Chang, 2006; Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2014; Barcaui & Quelhas, 2004).

A literatura internacional reconhece que, apesar da relevância individual dessas estruturas, a sua atuação fragmentada tende a gerar redundâncias, conflitos de priorização e desalinhamento entre planeamento estratégico e execução operacional (Aubry, Hobbs & Müller, 2011; Kerzner, 2019). Estudos recentes indicam que organizações com elevado nível de maturidade em governança têm avançado no sentido da integração entre projetos, processos e estratégia, buscando sinergias estruturais e decisórias que ampliem a criação de valor (Aubry, Hobbs & Müller, 2011; Carvalho, Patah & Bido, 2015). Ainda assim, observa-se que a produção científica permanece predominantemente segmentada, concentrando-se em PMOs, BPM/BPMOs ou SMOs de forma isolada, com escassa atenção aos mecanismos de integração entre essas instâncias.

Essa lacuna torna-se ainda mais evidente quando se analisam economias emergentes, nas quais fatores institucionais, culturais e tecnológicos condicionam a adoção de modelos de governança importados de contextos mais maduros (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014). No contexto angolano, e de forma mais ampla em economias africanas em processo de modernização, a limitada institucionalização de PMOs, BPMOs e SMOs, aliada à baixa maturidade em gestão integrada, compromete o alinhamento estratégico, a eficiência operacional e a capacidade de inovação das organizações. É precisamente neste ponto que a revisão sistemática assume relevância. Em vez de partir apenas de impressões teóricas sobre a existência de uma lacuna, o presente estudo procura demonstrá-la empiricamente por meio de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

procedimentos explícitos de identificação, triagem e síntese da literatura, em consonância com o protocolo PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021). A adoção do PRISMA responde não apenas à necessidade de rigor metodológico, mas também à conveniência editorial, uma vez que o método facilita a avaliação por parte dos periódicos ao tornar visíveis os critérios de busca, seleção e exclusão dos estudos.

Diante desse cenário, este artigo tem por objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura, orientada pelo protocolo PRISMA 2020, para mapear criticamente a produção sobre PMO, BPMO e SMO, identificar lacunas teóricas e empíricas e, com base nessa síntese, propor um *framework* conceitual de governança organizacional integrada aplicável a economias emergentes. Ao fazê-lo, o estudo pretende contribuir para o avanço da literatura em gestão, oferecer subsídios teóricos para futura validação empírica e apoiar a aplicação de modelos integrados em economias emergentes (Scott, 2014; DiMaggio & Powell, 1983).

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura sobre governança organizacional integrada sugere que desempenho sustentável não decorre apenas da existência de estruturas formais, mas da capacidade de articular mecanismos de decisão, fluxos de informação, prioridades estratégicas e aprendizagem organizacional ao longo de diferentes níveis. A partir desta perspetiva, PMO, BPMO e SMO devem ser compreendidos como capacidades organizacionais complementares e não apenas como unidades administrativas independentes (Kaplan & Norton, 2008; Kerzner, 2019; Hobbs & Aubry, 2007).

Essa formulação permite resolver uma tensão importante identificada na literatura: PMOs são empiricamente instáveis e sujeitos a reconfiguração frequente, o que enfraquece qualquer pressuposto de arquitetura estável. Em vez de assumir permanência estrutural, o presente artigo sustenta que o objeto durável da governança integrada são as funções de coordenação, aprendizagem, priorização e monitorização, ainda que as estruturas formais que as hospedam se reconfigurem ao longo do tempo (Hobbs & Aubry, 2007; Aubry, Hobbs, Müller & Blomquist, 2010).

Para fundamentar a alegação de sensibilidade contextual, o artigo adota uma lente institucional baseada em DiMaggio e Powell e nos pilares institucionais de Scott. Em economias emergentes, a adoção de PMOs, BPMOs e SMOs pode decorrer de pressões coercivas, miméticas e normativas, associadas à profissionalização gerencial. Contudo, a eficácia desses

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

arranjos depende da compatibilidade com os pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo do contexto local (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014).

Essa abordagem permite interpretar a fragmentação observada em Angola e em outros contextos emergentes não como simples atraso gerencial, mas como resultado de tradução incompleta de modelos importados. Organizações podem adotar nominalmente estruturas avançadas de governança sem dispor das rotinas, competências, legitimidades e infraestruturas institucionais que lhes dariam efetividade operacional (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014; Carvalho, Patah & Bido, 2015).

Para preservar consistência metodológica, este artigo distingue entre duas camadas de literatura. A primeira reúne referências fundacionais e seminais — livros, capítulos e obras clássicas — utilizadas exclusivamente para enquadramento teórico e reconstrução genealógica dos conceitos. A segunda corresponde ao corpus PRISMA propriamente dito, composto apenas por estudos que cumprem os critérios de inclusão definidos para a síntese sistemática. Essa distinção evita a inconsistência, comum em estudos de síntese, entre os critérios de inclusão declarados e as referências efetivamente mobilizadas no texto (Page *et al.*, 2021; Tranfield, Denyer & Smart, 2003).

A Tabela 1 sintetiza os pilares analíticos que estruturam a fundamentação teórica do artigo, bem como o respetivo contributo para a formulação do *framework* integrado de governança.

Tabela 1
Síntese do enquadramento teórico

Pilar analítico	Autores de referência	Contributo central para o artigo	Implicação para o *framework* proposto
PMO: evolução, tipologias e maturidade	Aubry, Hobbs e Thuillier; Aubry, Hobbs e Müller; Kerzner	Mostram a evolução do PMO de função de suporte para coordenação, priorização e alinhamento estratégico	O PMO é tratado como capacidade reconfigurável de coordenação de portfólio e benefícios, e não como estrutura rigidamente estável
BPMO: governança de processos e centros de excelência	Chang; Dyer *et al.*; Rosemann; literatura de BPM/CoE	Evidenciam o BPMO como infraestrutura de padronização, melhoria contínua, gestão do conhecimento e coerência transversal entre áreas	O BPMO assume papel próprio no *framework*, liderando melhoria incremental e compartilhando a governança de transformações radicais com o PMO

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

SMO: execução da estratégia	Kaplan e Norton; literatura sobre BSC e OKRs	Sustentam o SMO como mecanismo de tradução da estratégia em indicadores, iniciativas, ciclos de revisão e aprendizagem	O SMO é concebido como função de orquestração estratégica, formal em alguns contextos e distribuída em outros
Lente institucional	DiMaggio e Powell; Scott	Explicam a adoção e a efetividade de estruturas de governança a partir de pressões coercivas, miméticas, normativas e de compatibilidade institucional	O *framework* é apresentado como modelo contextualmente sensível, especialmente relevante para economias emergentes como Angola
Governança integrada como capacidade multinível	Síntese construída no artigo	Reúne estruturas, relações, informação e desempenho em uma mesma arquitetura de governança	O valor do modelo não está apenas na coexistência estrutural, mas na integração relacional, informacional e decisória entre PMO, BPMO e SMO

Nesse quadro, a revisão é orientada pela seguinte pergunta de investigação: de que forma a literatura científica indexada aborda a integração entre PMO, BPMO e SMO na governança organizacional, e que fundamentos oferece para a construção de um *framework* integrado aplicável a economias emergentes, em particular Angola? É a esta pergunta que as seções seguintes procuram responder, primeiro pela via metodológica do protocolo PRISMA e, em seguida, pela síntese e discussão da evidência recuperada.

2. METODOLOGIA

Tipo de estudo

Este estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura, conduzida de acordo com as diretrizes do protocolo PRISMA 2020 *(Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses).* A escolha do PRISMA justifica-se pela sua robustez metodológica, transparência e ampla aceitação em estudos de síntese científica, incluindo áreas como gestão, administração e estudos organizacionais, quando devidamente adaptado ao contexto das ciências sociais aplicadas.

Além da síntese sistemática, a revisão incorpora análise conceitual orientada à construção teórica. Assim, a lógica metodológica do artigo combina duas operações complementares: identificar, por meio de procedimentos explícitos, o estado da arte sobre PMO, BPMO e SMO; e reconstruir, a partir desse material, um *framework* explicativo com proposições suscetíveis de validação empírica.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Em conformidade com o item 24 do PRISMA 2020, declara-se que esta revisão não foi objeto de registo prévio em plataformas de registo de revisões sistemáticas e que o seu protocolo não foi publicado separadamente; os parâmetros que o compõem — *strings* de busca, bases de dados, filtros, critérios de elegibilidade e procedimentos de triagem — encontram-se integralmente reportados nesta seção e no anexo metodológico.

Estratégia de busca

A busca bibliográfica foi estruturada como estratégia *multi-string* complementar. Em vez de operar com uma única string ampla, o protocolo foi desenhado para combinar uma busca de intersecção explícita e buscas de domínio específico. A *string* S1, integrando simultaneamente PMO, BPMO, SMO e governança, foi concebida como teste direto da intersecção entre os três campos; o seu retorno esperado era reduzido, e essa escassez constitui, em si mesma, evidência da lacuna. As *strings* S2 a S4 ampliaram a cobertura dos domínios PMO–BPMO, SMO–execução estratégica e termos alternativos relacionados a PMO estratégico e governança. As *strings* suplementares S5 a S8 foram utilizadas para alimentar os *clusters* analíticos do artigo, cobrindo PMO com governança e maturidade, BPM com governança e centro de excelência, o termo exato *"Office of Strategy Management"* e PMO com papel estratégico.

Na etapa já concluída do protocolo, a base Scopus foi pesquisada em 12 de abril de 2026 por meio da Elsevier Scopus Search API, com filtros limitados ao período de 2015–2025, tipo documental "artigo" e todos os idiomas indexados.

As buscas foram executadas em momentos distintos, em função das vias de acesso disponíveis para cada base: a busca na Scopus em 12 de abril de 2026; a via complementar de identificação por outros métodos em agosto de 2026, com consolidação em 23 de agosto de 2026; e a busca na EBSCO *Business Source Complete* — denominação exata da edição disponível na Biblioteca Virtual da Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI-MX), operada sobre a plataforma EBSCOhost — em 23 de agosto de 2026, com acesso institucional, em modo booleano estrito e com expansores desativados, aplicando as *strings* S1–S4 por grupo de conceito nos campos de título, resumo, termos de assunto e palavras-chave de autor, com limitadores de período (2015–2025), revisão por pares e tipo documental artigo. Um controlo positivo com o construto PMO isolado retornou 451 registos, validando o instrumento antes da leitura de qualquer resultado nulo; as *strings* S1 a S4 retornaram, respetivamente, 2, 2, 21 e 1 registos (24 únicos), nenhum dos quais cumpriu os critérios de elegibilidade na triagem — os registos recuperados correspondem a homónimos das siglas (BPMo como modelação de processos de negócio; SMO em colisões de token, incluindo a palavra funcional eslava "smo" em resumos noutras línguas) e a um artigo de veículo profissional sem revisão por pares no período

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

— e uma sonda adicional com variantes fraseológicas do construto BPMO (incluindo operadores de proximidade) recuperou 3 registos, todos fora do construto, certificando os resultados nulos.

No que respeita à *Web of Science Core Collection,* prevista no protocolo, não foi identificado acesso licenciado pela via institucional durante o período de execução, limitação documentada de forma transparente na seção de limitações e considerada na leitura do fluxograma PRISMA. As *strings* S1–S4 foram aplicadas em todas as bases efetivamente consultadas, conforme previamente definido no protocolo da revisão; as *strings* suplementares S5–S8, exclusivas da Scopus, alimentaram os *clusters* analíticos do artigo. As decisões de triagem da tranche EBSCO, tal como as da via complementar, constituem rascunhos submetidos à ratificação das autoras.

Critérios de inclusão e exclusão

Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: (i) artigos publicados em periódicos científicos revisados por pares; (ii) estudos empíricos, revisões sistemáticas ou artigos conceituais com fundamentação teórica explícita; (iii) trabalhos cujo foco principal incidisse sobre PMO, BPMO, SMO ou mecanismos de integração entre projetos, processos e estratégia; (iv) estudos relacionados a governança organizacional, maturidade, alinhamento estratégico ou desempenho organizacional; e (v) publicações nos idiomas inglês, português ou espanhol, no período de 2015 a 2025.

Foram definidos como critérios de exclusão: (i) artigos de natureza predominantemente técnica ou operacional sem discussão de governança organizacional; (ii) estudos opinativos sem descrição clara de método; (iii) versões duplicadas do mesmo trabalho; (iv) publicações não científicas, tais como *white papers*, relatórios comerciais e textos editoriais; e (v) estudos fora do período ou dos idiomas definidos. Na etapa já analisada da Scopus, 9 registos foram identificados como falsos positivos claros na triagem inicial, sendo 8 provenientes da *string* S3 e 1 proveniente da *string* S4.

Processo de seleção

O processo de seleção seguiu as quatro etapas recomendadas pelo PRISMA 2020: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Na tranche já consolidada da Scopus, foram inicialmente identificados 103 registos. Após a remoção de 2 duplicados, permaneceram 101 registos únicos para triagem por título e resumo. Nessa fase, 9 registos foram excluídos por configurarem falsos positivos inequívocos, resultando em 92 registos relevantes na base já processada. Os oito registos recuperados em S3 foram excluídos porque o acrónimo “SMO” correspondia, nesse conjunto, a termos não relacionados ao objeto desta revisão, como *“State*

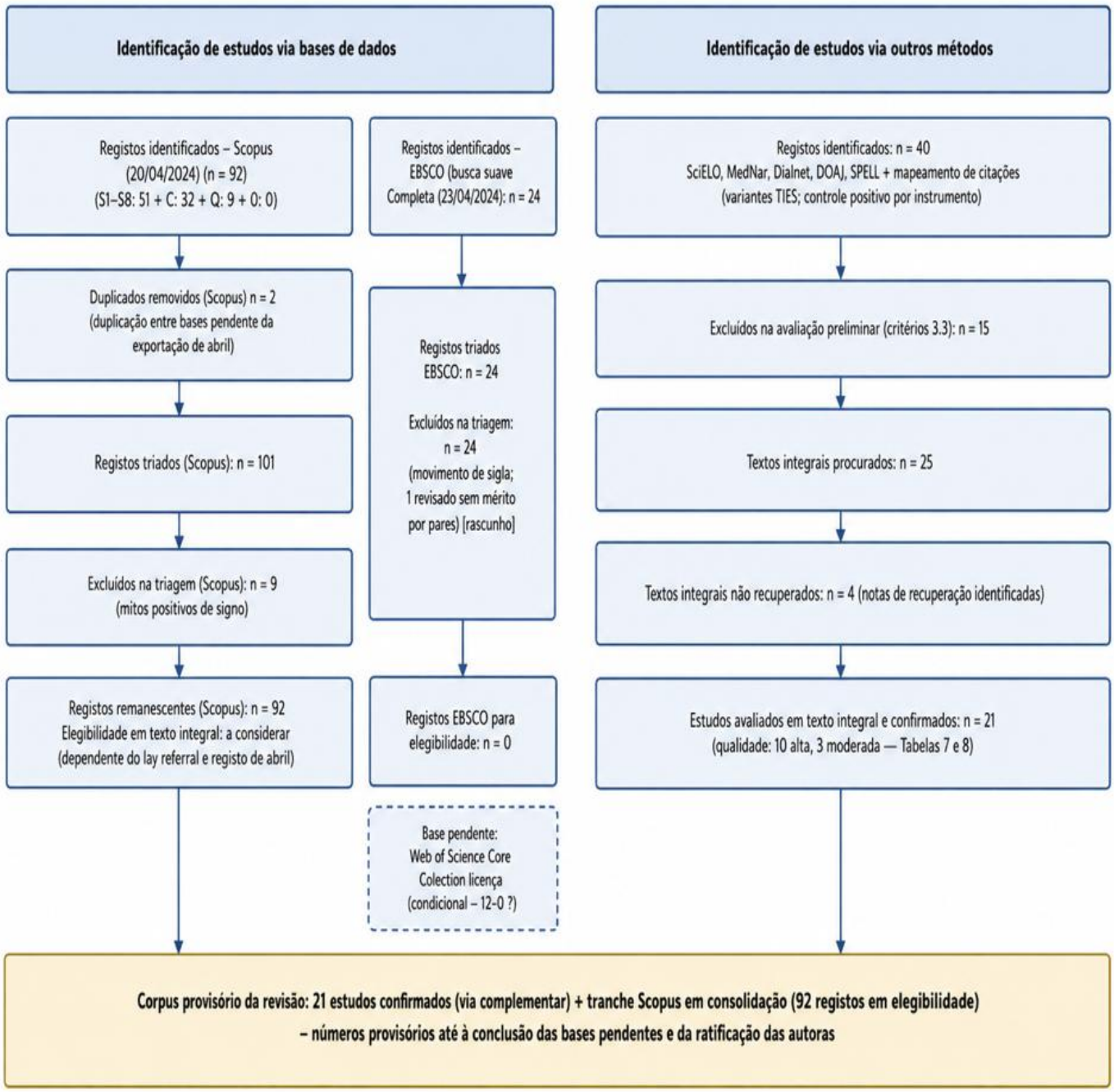
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Machine One", "self-managed organization", "sequential minimal optimization" e "service management office". O único resultado da *string* S4 também foi excluído por se referir à otimização de movimento, sem relação com PMO estratégico, BPMO ou governança integrada. Esses resultados mostram que a etapa de triagem não apenas elimina ruído documental, mas também evidencia a ambiguidade terminológica do campo, sobretudo em torno do acrónimo SMO.

A Figura 1 apresenta o fluxograma PRISMA 2020 da revisão em duas colunas. Na identificação via bases de dados, a tranche Scopus recuperou 103 registos (2 duplicados removidos; 101 triados; 9 excluídos como falsos positivos; 92 remanescentes após a triagem, aguardando a fase de elegibilidade em texto integral) e a tranche EBSCO *Business Source* Complete recuperou 24 registos únicos, todos excluídos na triagem por não cumprirem os critérios de elegibilidade (deduplicação formal entre bases pendente da exportação de abril, sem efeito no corpus por não ter avançado qualquer registo desta tranche). Na identificação via outros métodos, foram verificados 40 candidatos, 15 excluídos na avaliação preliminar, 25 textos integrais procurados, 4 ainda não recuperados e 21 estudos avaliados e confirmados em texto integral. Os números permanecem provisórios até à conclusão das bases pendentes. A Tabela 2 detalha, por string, o foco analítico, o resultado bruto na Scopus e a respetiva leitura metodológica; os rendimentos por string da tranche EBSCO encontram-se reportados na subseção Estratégia de busca.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 1. Fluxograma PRISMA 2020



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Tabela 2
Estratégia de *Strings*

String	Foco analítico	Resultado bruto	Interpretação metodológica
S1	PMO + BPMO + SMO + governança	0	Ausência de literatura indexada na intersecção explícita entre os três domínios
S2	PMO + BPMO (integração)	0	Não foram identificados estudos indexados sobre integração explícita PMO–BPMO
S3	SMO + execução estratégica	8	Todos falsos positivos; "SMO" apareceu com outros significados
S4	PMO estratégico + processos + estratégia	1	Falso positivo relacionado à otimização de movimento
S5	PMO + governança + maturidade/*framework*	9	Alimenta o *cluster* PMO/governança/maturidade
S6	BPM + governança + centro de excelência	61	Domínio mais produtivo; sustenta o *cluster* BPM/BPMO
S7	"Office of Strategy Management"	0	Confirma escassez de literatura indexada com o termo exato
S8	PMO no título + papel estratégico	24	Alimenta o *cluster* PMO estratégico

Extração e análise dos dados

Para a via complementar, a caracterização individualizada dos estudos incluídos encontra-se nas Tabelas 7 e 8; tabela análoga para a tranche Scopus será consolidada após a fase de elegibilidade em texto integral e a complementação das bases previstas. Na fase de elegibilidade, os estudos excluídos em texto integral serão citados individualmente, com as respetivas razões de exclusão, em tabela própria do anexo metodológico, em conformidade com o item 16b do PRISMA 2020.

A organização analítica do corpus foi orientada por *clusters* temáticos. Na fase já consolidada, os resultados indicam maior densidade nos domínios BPM/governança/centro de excelência e PMO estratégico, ao passo que a integração tripartida PMO–BPMO–SMO permanece ausente como campo explicitamente indexado. Essa assimetria justificou a construção de três núcleos principais de análise — PMO, BPM/BPMO e SMO/execução estratégica — posteriormente reunidos em uma síntese integradora.

Avaliação da qualidade metodológica dos estudos

Para reforçar a robustez da síntese, procedeu-se à avaliação da qualidade metodológica dos estudos incluídos. Utilizou-se um conjunto de critérios adaptados às ciências sociais

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

aplicadas, avaliando: (i) clareza dos objetivos de pesquisa; (ii) explicitação e adequação do desenho metodológico (por exemplo, tipo de estudo, estratégia de amostragem, procedimentos de coleta de dados); (iii) coerência entre objetivos, método e técnicas de análise; e (iv) transparência na apresentação de limitações.

Cada estudo foi classificado em três níveis de qualidade (alta, moderada ou baixa), com base na presença e consistência desses critérios. Estudos classificados como de baixa qualidade não foram excluídos a priori; contudo, seus resultados foram interpretados com maior cautela e tiveram peso limitado na formulação do *framework* integrado. A distribuição dos estudos por nível de qualidade é discutida na seção de resultados.

Operacionalmente, a avaliação utiliza rubrica de quatro critérios pontuados de 0 a 2 (objetivos claros; método explícito e adequado; coerência objetivo–método–análise; discussão de limitações), cujo total de 0 a 8 é mapeado nos níveis declarados: alta (7–8), moderada (4–6) e baixa (0–3). Até esta fase, a rubrica foi aplicada aos 21 estudos confirmados da via complementar — 18 avaliados como de qualidade alta e 3 moderada (Tabela 8) —, sendo a avaliação da tranche Scopus consolidada após a elegibilidade em texto integral.

A execução das buscas, a triagem preliminar, a extração de dados e a verificação bibliográfica contaram com assistência de ferramentas de inteligência artificial, permanecendo todas as decisões de inclusão, exclusão e avaliação — e todo o texto — sujeitas à verificação e ratificação dos autores, que respondem integralmente pelo conteúdo.

Ética e integridade da pesquisa

Por se tratar de revisão sistemática de literatura previamente publicada, este estudo não envolveu seres humanos, dados pessoais ou qualquer procedimento experimental, não se aplicando, portanto, consentimento informado nem apreciação por comitê de ética em pesquisa. A dimensão ética do trabalho concentra-se, em consequência, na integridade do processo de síntese e do seu relato, assegurada por três mecanismos complementares.

Primeiro, a aderência às diretrizes do protocolo PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021), que tornam explícitos e auditáveis os procedimentos de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão.

Segundo, a aplicação de critérios de integridade das fontes, com a exclusão de publicações oriundas de editoras consideradas predatórias, de relatórios institucionais e de prática profissional sem revisão por pares e de veículos não indexados, conforme detalhado no anexo metodológico.

Terceiro, a observância das boas práticas de ética em publicação científica recomendadas pelo Committee on Publication Ethics (COPE, 2017), nomeadamente quanto à

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

transparência do relato, à atribuição adequada das fontes citadas e à prevenção de fabricação ou distorção de resultados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Resultados da revisão: caracterização e classificação dos achados PRISMA na Scopus

A aplicação do protocolo PRISMA na base Scopus resultou na recuperação de 103 registos distribuídos em oito *strings* de busca. As *strings* principais apresentaram os seguintes resultados: S1 (PMO + BPMO + SMO + governança) = 0, S2 (PMO + BPMO integração) = 0, S3 (SMO + execução estratégica) = 8 e S4 (PMO estratégico + processos + estratégia) = 1. Entre as *strings* suplementares, S5 (PMO + governança + maturidade/*framework*) retornou 9 registos, S6 (BPM + governança + centro de excelência) retornou 61, S7 ("Office of Strategy Management") retornou 0 e S8 (PMO no título + papel estratégico) retornou 24. Após a remoção de 2 duplicados, permaneceram 101 registos únicos. A triagem por título e resumo permitiu excluir 9 falsos positivos claros, reduzindo o conjunto relevante da Scopus para 92 registos. Assim, os achados já disponíveis permitem afirmar que a base empírica inicial da revisão, no âmbito da Scopus, é composta por 92 estudos potencialmente pertinentes ao objeto do artigo.

A Tabela 3 apresenta a consolidação numérica dos resultados da busca PRISMA na Scopus, incluindo registos identificados, duplicados removidos e corpus remanescente para análise.

Tabela 3. Consolidação dos resultados PRISMA já executados

Etapa	Valor	Observação
Registos recuperados em todas as *strings*	103	Resultado bruto da Scopus
Duplicados removidos	2	Após consolidação dos registos
Registos únicos para triagem	101	Base de triagem por título e resumo
Falsos positivos excluídos	9	8 da S3 e 1 da S4
Registos remanescentes relevantes na Scopus	92	Base empírica inicial da revisão já consolidada

Significado analítico dos resultados centrais

O resultado mais relevante da busca é que S1 = 0 e S2 = 0 constituem, em si, o achado central da revisão. Isso significa que não foi identificada, na Scopus e com as *strings* aplicadas, literatura indexada que se situe explicitamente na intersecção entre PMO, BPMO e governança, nem sequer na integração direta entre PMO e BPMO. Em vez de enfraquecer o artigo, esse achado reforça empiricamente a tese de que a integração tripartida continua ausente ou altamente subdesenvolvida na literatura científica indexada. O resultado S7 = 0 é igualmente significativo. A ausência de estudos indexados com o termo exato "Office of Strategy

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Management" sugere que o conceito de SMO permanece mais associado a livros, literatura profissional e formulações de prática gerencial do que a artigos científicos indexados em periódicos. Esse dado reforça o argumento do artigo de que a literatura sobre SMO é escassa e subteorizada enquanto campo académico autónomo.

Falsos positivos e implicações metodológicas

Os 8 resultados recuperados pela string S3 revelaram-se falsos positivos, pois o acrónimo "SMO" foi associado a significados alheios ao escopo da revisão, como *"State Machine One", "self-managed organization", "sequential minimal optimization" e "service management office".* O único resultado de S4 também foi excluído por se referir à otimização de movimento e não à governança estratégica. Essa ocorrência demonstra que a busca por SMO exige cautela terminológica e reforça a necessidade de tratar a literatura sobre estratégia e execução estratégica também por aproximações conceituais, e não apenas por siglas. Do ponto de vista metodológico, esses falsos positivos não fragilizam o protocolo; ao contrário, mostram a importância da etapa de triagem e do registro transparente dos motivos de exclusão. A exclusão imediata desses registos na fase de título/resumo é coerente com os critérios de elegibilidade definidos na metodologia.

Distribuição temporal e principais periódicos

Os 101 registos únicos identificados na Scopus distribuem-se entre 2015 e 2025. Segundo o relatório consolidado, a distribuição anual foi a seguinte: 2015 = 8, 2016 = 10, 2017 = 6, 2018 = 8, 2019 = 10, 2020 = 6, 2021 = 11, 2022 = 10, 2023 = 9, 2024 = 9 e 2025 = 14. Esse padrão indica continuidade do interesse académico ao longo da década e intensificação recente da produção nos domínios próximos à governança de projetos, processos e estratégia.

A Tabela 4 sintetiza a distribuição anual dos registos únicos identificados na Scopus no período 2015–2025.

Tabela 4. Distribuição anual dos registos

Ano	n
2015	8
2016	10
2017	6
2018	8
2019	10
2020	6
2021	11
2022	10
2023	9

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2024	9
2025	14

Os principais periódicos identificados foram: *Business Process Management Journal*, com 13 artigos; *International Journal of Project Management*, com 4; *Project Management Journal*, com 2; *Systems*, com 2; *Business and Information Systems Engineering*, com 2; *International Journal of Business Process Integration and Management*, com 2; *Sustainability (Switzerland)*, com 2; e *Journal of Modern Project Management*, com 2. A concentração em periódicos especializados em processos e gestão de projetos confirma que a discussão está dispersa em subcampos adjacentes, e não consolidada em uma corrente integrada de governança tripartida.

A Tabela 5 apresenta os principais periódicos em que os estudos selecionados foram publicados, indicando o número de artigos por revista.

Tabela 5. Principais periódicos

Periódico	n	Leitura analítica
Business Process Management Journal	13	Reforça a densidade do eixo BPM/governança de processos
International Journal of Project Management	4	Indica presença do eixo PMO estratégico e gestão de projetos
Project Management Journal	2	Apoia o *cluster* PMO/maturidade/governança
Systems	2	Abriga estudos sobre maturidade e desenho organizacional
Business and Information Systems Engineering	2	Aproxima BPM e infraestrutura informacional
International Journal of Business Process Integration and Management	2	Reforça o *cluster* BPM/BPMO
Sustainability (Switzerland)	2	Mostra expansão do debate para sustentabilidade e processos
Journal of Modern Project Management	2	Mantém o eixo PMO e portfólio visível

Composição temática e *clusters* analíticos

As *strings* suplementares são as que efetivamente alimentam os *clusters* analíticos do artigo. O domínio mais produtivo foi S6 (BPM/governança/centro de excelência), com 61 registos, seguido por S8 (PMO estratégico), com 24, e S5 (PMO/governança/maturidade), com 9. Esse padrão confirma que a literatura relevante está concentrada em domínios adjacentes à pergunta

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

central do artigo, exigindo uma síntese integradora entre subcampos que evoluíram de forma relativamente autónoma.

Em consequência, o artigo pode estruturar seus resultados em três núcleos mais robustos: PMO e maturidade, BPM/BPMO e centros de excelência, e SMO/execução estratégica. O valor analítico da revisão está precisamente em mostrar que a integração entre esses núcleos não aparece como objeto consolidado de pesquisa, o que justifica a proposição de um *framework* de governança organizacional integrada.

A Tabela 6 organiza os estudos da tranche Scopus em três *clusters* analíticos principais — PMO, BPM/BPMO e SMO/execução estratégica — destacando os temas centrais e o papel de cada *cluster* na construção do *framework*.

Tabela 6. *Clusters* analíticos da revisão

Cluster	**Base empírica predominante**	**Temas centrais**	**Gap identificado**	**Função no *framework***
Cluster 1 – PMO: tipologias, evolução e maturidade	S5 e S8	Tipologias, maturidade, alinhamento estratégico, gestão de benefícios	Pouca explicitação da articulação estrutural entre PMO, BPMO e SMO	Coordenação do portfólio, priorização e transformação temporária
Cluster 2 – BPM/BPMO e centros de excelência	S6	Governança de processos, CoE, melhoria contínua, conhecimento processual, transformação digital	BPMO raramente modelado como parte de sistema integrado com PMO e SMO	Liderança da melhoria incremental e copatrocínio de transformações radicais com o PMO
Cluster 3 – SMO e execução da estratégia	S7 por ausência, mais reconstrução teórica e referências fundacionais	BSC, OKRs, revisão estratégica, alinhamento vertical e horizontal	Escassez de literatura indexada e baixa institucionalização do tema como campo autónomo	Orquestração da execução estratégica e acoplamento entre direção estratégica e operação
Síntese integradora	Convergência entre *clusters*	Níveis de governança, mecanismos de coordenação, artefactos e critérios de valor	Ausência de arquitetura operacional explícita de integração tripartida	Base para o *framework* PMO–BPMO–SMO

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Resultados da busca complementar

Em cumprimento dos procedimentos complementares previstos no protocolo, foi executada, em agosto de 2026, a via de identificação de estudos por meio de outros métodos do fluxograma PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021). A estratégia combinou a busca em índices e diretórios de acesso aberto com forte cobertura ibero-americana — SciELO, Redalyc, Dialnet, DOAJ e SPELL — e o rastreamento de citações em ambas as direções *(snowballing),* com apoio do Google Scholar, a partir dos estudos já incluídos, com execução consolidada em 23 de agosto de 2026. As buscas nos índices utilizaram, além das *strings* em inglês, variantes em português e espanhol dos construtos (nomeadamente "escritório de projetos/processos/estratégia", "escritório de gestão estratégica", *"oficina de gestión de proyectos/procesos/estrategia"),* com controlo positivo por termo de escritório único (as buscas por PMO retornaram resultados em todos os índices consultados, validando o instrumento antes da leitura de qualquer resultado nulo). Foram verificados individualmente 40 candidatos, dos quais 25 cumpriram, em avaliação preliminar, os critérios de inclusão e exclusão definidos na subseção Critérios de inclusão e exclusão; a elegibilidade em texto integral encontra-se em consolidação — 21 estudos confirmados e 4 dependentes de recuperação do texto integral, tendo sete textos sido recuperados em 23–24 de agosto de 2026 por vias legais de acesso aberto (repositórios institucionais, cópias depositadas pelos autores e um *preprint* autoral) —, pelo que os números desta via devem ser lidos como provisórios enquanto essa etapa não estiver encerrada.

A composição do conjunto incluído reproduz a assimetria já observada na tranche Scopus. A maioria dos estudos centra-se no PMO, com destaque para a corrente de governança de múltiplos PMOs — na esteira do quadro de Tsaturyan e Müller (2015) — (Aubry & Brunet, 2016; Bredillet, Tywoniak & Tootoonchy, 2018; Martínez Sanz & Ortiz-Marcos, 2019; Hadi, Liu & Li, 2022; Braun & Sydow, 2024; Müller & Wang, 2024), para a vertente de desempenho de PMOs em economias emergentes (Jugend, Barbalho & Silva, 2016; Siqueira, Crispim & Gaspar, 2017; Barbalho, Silva & Toledo, 2017; Rodríguez Lozano & Sánchez Romero, 2017; Oliveira & Martins, 2018, 2020; Rabechini Jr. *et al.*, 2022; Sandhu *et al.*, 2024), para a ponte entre o PMO e instrumentos de execução estratégica (Kutsch *et al.*, 2015, mobilizando o instrumental de Kaplan & Norton, 1997) e para os papéis de escritórios de programas em I&D colaborativa e na gestão estratégica de recursos (Fernandes *et al.*, 2020; Carden & Brace, 2022). Apenas dois estudos empíricos abordam o BPMO, ambos centrados na implantação (Lautert *et al.*, 2020; Sade *et al.*, 2024); nenhum estudo empírico tem por objeto um SMO em funcionamento; dois estudos tratam mecanismos de integração entre governança e estratégia sem escritório dedicado (ul Musawir, Abd-Karim & Mohd-Danuri, 2020; Ferrer, Galvão & Carvalho, 2021); e um caso único descreve

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

um escritório público que governa conjuntamente programas, processos e projetos estratégicos (Barca, 2018).

Dois achados estruturais negativos constituem, em si mesmos, resultados desta via. Primeiro, nenhum artigo recuperado nos índices ibero-americanos de acesso aberto utiliza "escritório de estratégia" — ou o equivalente espanhol "*oficina de gestión estratégica*" — como construto organizacional, replicando nesse espaço editorial a escassez evidenciada pelo resultado S7 = 0. Segundo, a estrutura de citações do conjunto de estudos-âncora mostra a corrente de governança de PMOs em convergência, com estudos que se citam mutuamente, enquanto as correntes BPMO e SMO permanecem praticamente desconectadas dela — padrão compatível com segregação de veículos de publicação; a leitura desse achado como ausência de literatura é corroborada, e não demonstrada, por esta via. Também por esta via não foi identificado qualquer estudo da intersecção tripartida, corroborando, por um segundo ângulo, os resultados S1 = 0 e S2 = 0. A tranche EBSCO Business Source Complete, executada em 23 de agosto de 2026 e reportada na subseção Estratégia de busca, acrescenta um terceiro ângulo ao mesmo achado: nenhum dos 24 registos únicos recuperados pelas *strings* S1–S4 cumpriu os critérios de elegibilidade na triagem, e a sonda de variantes fraseológicas do construto BPMO não identificou estudos do escritório de processos que a formulação exata das *strings* pudesse ter ocultado. A caracterização individualizada dos estudos incluídos encontra-se nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7. Perfil bibliométrico dos estudos incluídos pela via complementar (agosto/2026)

Estudo	Periódico	País	Setor	Método / N
Jugend, Barbalho & Silva (2016)	Production	Brasil	Empresa de base tecnológica	Caso único qualitativo; 5 entrevistados
Siqueira, Crispim & Gaspar (2017)	Revista Gestão & Tecnologia	Brasil	Multissetorial (TI)	Survey quantitativo; N=327
Rodríguez L. & Sánchez R. (2017)	Cuad. Latinoam. de Administración	Colômbia	Financeiro	Caso descritivo 2012–2015; 35 projetos
Barbalho, Silva & Toledo (2017)	Dirección y Organización	Brasil	Indústria (PDP)	Survey quantitativo; N=35 empresas
Oliveira & Martins (2018)	Gestão & Produção	Brasil	Multissetorial	Survey PLS-SEM; N=178
Barca (2018)	Revista IPTEC	Brasil (GDF)	Setor público	Caso único descritivo; 406

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

				projetos/12 programas
Moura, Nobre & Nogueira (2018)	Revista de Gestão e Projetos	Brasil (RN)	Setor público estadual	Métodos mistos; 46 respondentes/38 escritórios
Lautert *et al.* (2020)	Navus	Brasil	Saneamento público	Design Science Research; 1 caso, 5 gestores
Restrepo & Ramos (2020)	En-Contexto	Colômbia	Consumo massivo	Conceitual-metodológico; 2 painéis (17 especialistas)
Oliveira & Martins (2020)	Innovar	63 países (3,6% África)	Multissetorial	Survey PLS-SEM multigrupo; N=445
Velásquez, Mora & Pérez R. (2022)	Ingeniare	Colômbia	Educação	RSL + incidentes críticos; 14 estudos, 9 especialistas
Rabechini Jr. *et al.* (2022)	RAE	Peru	Multissetorial	Survey causal; N=216
Sade *et al.* (2024)	Rev. de Saúde Pública do Paraná	Brasil (PR)	Saúde pública	Caso descritivo-exploratório (DSR); 1 caso
Sandhu *et al.* (2024)	PLOS ONE	Emirados Árabes Unidos	Setor público	Survey; N=268
Kutsch *et al.* (2015)	Information Systems Management	Reino Unido/global	Serviços de TI	Estudo de casos longitudinal (15 meses); N=3 PMOs
Aubry & Brunet (2016) *	Project Management Journal	Canadá	Administração pública	Texto integral em recuperação
Bredillet, Tywoniak & Tootoonchy (2018)	Int. J. of Project Management	Irão	Construção/EPC	Casos múltiplos; N=6 transformações de PMO em 2 organizações; análise estrutural MICMAC
Martínez Sanz & Ortiz-Marcos (2019)	Int. J. of Managing Projects in Business	Espanha (equipas em 4 países)	Serviços de TI	Estudo de caso único multi-PMO; 18 entrevistas + documentos + observação
Fernandes *et al.* (2020) *	Total Quality Management	Portugal	I&D	Texto integral em recuperação

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

	& Business Excellence			
ul Musawir *et al.* (2020)	Int. J. of Project Management	Global (RSL)	Multissetorial	Revisão sistemática; N=271 publicações; codificação temática
Ferrer, Galvão & Carvalho (2021) *	Project Management Journal	Brasil	Multissetorial	Texto integral em recuperação
Hadi, Liu & Li (2022)	Int. J. of Project Management	Conceitual (sem campo empírico)	Transversal	Ensaio conceitual; 10 papéis de brokerage; 10 proposições
Carden & Brace (2022) *	Int. J. of IT Project Management	EUA	RH	Texto integral em recuperação
Braun & Sydow (2024)	Project Management Journal	Alemanha	Organizacional (aviação/logística)	Ensaio conceitual; 13 entrevistas ilustrativas (2021–2023); codificação abdutiva
Müller & Wang (2024)	Project Management Journal	Global (China 34%, Canadá 16%, Islândia 12%)	Multissetorial (engenharia/ construção)	Survey global; N=265; análise fatorial PCA

Tabela 8. Achados e limitações dos estudos incluídos pela via complementar (agosto/2026)

Estudo	Foco (escritório)	Achados-chave	Limitações do estudo
Jugend, Barbalho & Silva (2016)	PMO (portfólio)	PMO participa mais das revisões de portfólio do que da estratégia; formalização e integração interfuncional	Caso único qualitativo; sem generalização
Siqueira, Crispim & Gaspar (2017)	PMO (alinhamento TI)	PMO e estrutura projetizada elevam a maturidade do alinhamento dos projetos de TI	Amostra por conveniência; transversal
Rodríguez L. & Sánchez R. (2017)	PMO (maturidade)	Maturidade tática/operacional subiu e a estratégica caiu após reestruturação; SPI 0,97→0,99	Caso único; restrições de confidencialidade
Barbalho, Silva & Toledo (2017)	PMO (funções × desempenho)	Após correção estatística, apenas gestão de benefícios correlaciona com custo	Amostra não probabilística (35); percentual
Oliveira & Martins (2018)	PMO (antecedentes)	Pessoas (0,304), estratégias (0,241) e operações (0,218)	Amostra por julgamento; sem

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

		explicam ≈47% do desempenho do PMO	generalização estatística
Barca (2018)	Integração (programas+processos +projetos)	Escritório público único governa 406 projetos estratégicos, 12 programas e processos; 13/14 atribuições alinhadas ao PMBOK	Caso único descritivo; sem quantificação de resultados
Moura, Nobre & Nogueira (2018)	Governança (rede de PMOs)	Rede de PMOs + contratos de gestão melhorou planeamento e monitorização; fragilidades de equipa e patrocínio	Amostra por conveniência; percentual
Lautert *et al.* (2020)	BPMO (implantação)	Modelo de 10 etapas viável; burocracia, turnover e interesses políticos como pontos críticos	Caso único; plano de ação não executado
Restrepo & Ramos (2020)	PMO (governança)	Modelo de governança com PMO junto à presidência, 4 domínios e critérios ponderados de priorização	Sem validação empírica; sem seção de limitações
Oliveira & Martins (2020)	PMO (desempenho)	Percepções de desempenho divergem entre quem atua e não atua em PMO	Modelo complexo; fatores omitidos
Velásquez, Mora & Pérez R. (2022)	PMO (funções, educação)	Sete dimensões e 47 itens validados para funções da PMO em âmbitos educativos	Validação apenas de conteúdo; busca até 2019
Rabechini Jr. *et al.* (2022)	PMO (stakeholders)	Gestão prescritiva e relacional de stakeholders eleva cumprimento de prazo e orçamento; o PMO amplifica os efeitos	Amostra peruana; transversal; escopo não medido
Sade *et al.* (2024)	BPMO (implantação, saúde)	Contextos institucional e técnico favorecem a implantação; governança alinha estratégia e processos	Caso único; sem avaliação de impacto
Sandhu *et al.* (2024)	PMO (estratégia)	Quatro papéis do PMO impactam a implementação do plano estratégico	Setor público dos EAU; generalização limitada
Kutsch *et al.* (2015)	PMO × BSC	PMO durável quando próximo dos utilizadores e com contributo demonstrado a quem decide o seu custo; o BSC e os mapas estratégicos explicitam e comunicam esse contributo	Generalização limitada (casos); contexto específico de serviços de TI
Aubry & Brunet (2016) *	PMO (setor público)	Categorização de PMOs como entidades de desenho organizacional	Em avaliação — texto integral pendente
Bredillet, Tywoniak & Tootoonchy (2018)	PMO–PfM (coevolução)	PMO e gestão de portfólio coevoluem com o contexto organizacional; a mudança do PMO é padrão previsível de um	Método interpretativo (análise estrutural); generalização

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

		sistema de rotinas em equilíbrio dinâmico	analítica; duração das adaptações não considerada
Martínez Sanz & Ortiz-Marcos (2019)	Multi-PMO (conhecimento)	As quatro dimensões de governança multi-PMO modelam também a governança do conhecimento; fluxos horizontais dependem de confiança e governança informal	Caso único (1 organização, 1 setor, 1 país); evidência majoritariamente percentual
Fernandes *et al.* (2020) *	PgPMO (I&D)	Papéis de um escritório de programas/projetos em I&D colaborativa (com base no resumo)	Em avaliação — texto integral pendente
ul Musawir *et al.* (2020)	Governança → estratégia	Seis funções pelas quais a governança de projetos habilita a implementação da estratégia; tipologia de contextos financiador–executor	Sem seção formal de limitações; escopo restrito a publicações em inglês e a padrões flagship
Ferrer, Galvão & Carvalho (2021) *	Governança (preceitos)	Permeabilidade dos preceitos de governança na tomada de decisão (com base no resumo)	Em avaliação — texto integral pendente
Hadi, Liu & Li (2022)	PMO (broker de conhecimento)	PMO como corretor multidirecional que transcende silos: papéis bottom-up (aprendizagem experiencial), top-down (implementação da estratégia) e horizontais (sincronização)	Proposições não testadas; assume estrutura de três níveis; restrito a organizações com PMO formal
Carden & Brace (2022) *	PMO (RH/estratégia)	Projetos como estratégias de gestão organizacional e de RH via PMO (com base no resumo)	Em avaliação — texto integral pendente
Braun & Sydow (2024)	PMO (mandato interorganizacional)	Tipologia de quatro tipos de PMO segundo o mandato interorganizacional; funções de seleção, regulação, alocação e avaliação, com barreiras e práticas-ponte	Desenho conceitual com evidência ilustrativa; viés de perceção reconhecido pelos autores; validade externa a reforçar
Müller & Wang (2024)	PMO/OPM (taxonomia)	Nove tipos de PMO associados a nove paisagens OPM em três regiões de arquétipos; trajetória de migração do PMO tático ao estratégico	Amostra de conveniência; dominância China/engenharia; respondente único; exploratório

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Síntese integradora: projetos, processos e estratégia em uma mesma arquitetura de governança

A análise cruzada dos *clusters* revela que PMO, BPMO e SMO vêm sendo concebidos, em grande medida, como ilhas organizacionais, cada uma respondendo a desafios específicos (controlo de projetos, eficiência de processos, execução estratégica) com mecanismos próprios de coordenação e medição de desempenho. Embora diversos estudos reconheçam a importância do alinhamento entre projetos, processos e estratégia, são escassos os modelos que descrevem de forma operacional como essas três instâncias podem ser articuladas em uma arquitetura de governança coerente, com papéis, responsabilidades, fluxos de informação e mecanismos decisórios claramente definidos. Estratégias exigem projetos; projetos reconfiguram processos; processos geram informação para reorientar a estratégia.

A partir da síntese dos estudos analisados, torna-se possível delinear um conjunto de dimensões-chave para a integração: (i) níveis de governança (estratégico, tático e operacional); (ii) mecanismos de coordenação (por exemplo, comitês de portfólio, fóruns de processos, ciclos de revisão estratégica); (iii) artefactos de gestão (BSC, OKRs, mapas de processos, *roadmaps* de portfólio); e (iv) critérios de criação de valor (benefícios estratégicos, eficiência operacional, inovação). A primeira refere-se ao arranjo formal de papéis e fóruns; a segunda, à qualidade dos vínculos de cooperação, confiança e compromisso entre atores; a terceira, à circulação e inteligibilidade dos dados entre níveis e escritórios; e a quarta, à existência de critérios partilhados de valor, benefícios e prioridade. Essas dimensões servem de base para a construção do *framework* integrado de governança proposto na seção seguinte.

DISCUSSÃO

A lacuna central demonstrada pelo PRISMA

O principal ganho da revisão é que a lacuna defendida pelo artigo deixou de ser apenas uma inferência teórica e passou a contar com evidência sistemática oriunda da busca na Scopus. Os resultados S1 = 0 e S2 = 0 demonstram que a integração entre PMO, BPMO e SMO não se apresenta, pelo menos no espaço de busca utilizado, como uma literatura consolidada e indexada. Trata-se, portanto, de uma ausência substantiva, e não apenas de baixa densidade bibliográfica.

Essa constatação reforça a relevância do artigo, pois justifica a necessidade de reconstruir analiticamente a integração entre projetos, processos e estratégia a partir de campos vizinhos. Em outras palavras, o artigo não sintetiza um campo maduro já estabelecido; ele

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

organiza criticamente uma literatura fragmentada para propor uma arquitetura conceitual ainda inexistente de forma explícita na produção indexada.

Implicações para o *framework* integrado

Os resultados sustentam a ideia de que PMO, BPMO e SMO devem ser compreendidos menos como estruturas isoladas e mais como capacidades organizacionais complementares distribuídas por diferentes níveis de governança. A literatura sobre BPM e governança de processos aparece como a mais desenvolvida na amostra, a literatura sobre PMO estratégico apresenta massa crítica intermediária e a literatura sobre SMO é comparativamente rarefeita e menos institucionalizada no espaço dos periódicos indexados.

Isso justifica que o *framework* proposto no artigo atribua centralidade não apenas à coexistência estrutural desses escritórios, mas à integração relacional, informacional e de desempenho entre eles. Sem critérios compartilhados de priorização, fóruns conjuntos de decisão, fluxos integrados de dados e rotinas de aprendizagem cruzada, a mera adoção formal de PMO, BPMO e SMO tende a gerar coordenação cerimonial e não governança efetivamente integrada.

Com base na síntese da literatura e nas lacunas identificadas, propõe-se um *framework* integrado de governança organizacional que articula PMO, BPMO e SMO em três níveis: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, o SMO assume o papel de orquestrador da execução da estratégia, traduzindo objetivos em indicadores e iniciativas por meio de artefactos como Balanced Scorecard e OKRs, e coordenando ciclos periódicos de revisão.

A integração, contudo, não decorre automaticamente da coexistência dessas instâncias. Ela depende de mecanismos causais específicos tais como: fóruns conjuntos de decisão no nível tático; critérios compartilhados de priorização e valor; regras explícitas para fronteiras entre melhoria incremental e transformação radical; sistemas de informação integrados entre indicadores estratégicos, métricas processuais e benefícios de projetos; e rotinas de aprendizagem cruzada entre execução de projetos, gestão de processos e revisão estratégica.

A partir desses mecanismos, formula-se a seguinte lógica causal: quando a integração estrutural é acompanhada de integração relacional, informacional e de desempenho, a organização reduz conflitos de priorização, melhora a tradução da estratégia em execução, aumenta a aprendizagem transversal e eleva a consistência entre mudança e operação. Quando a integração estrutural ocorre isoladamente, sem critérios compartilhados, sem aprendizagem cruzada e sem legitimidade institucional, tende a produzir coordenação formal sem compromisso efetivo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

No nível tático, o PMO e o BPMO atuam de forma complementar: o PMO coordena o portfólio de projetos, assegurando priorização alinhada à estratégia e gestão de benefícios, enquanto o BPMO define e atualiza o macro-mapa de processos, identifica gargalos e oportunidades de melhoria, e garante que mudanças de processos sejam coerentes com as prioridades estratégicas. Nesse nível, a integração materializa-se em fóruns conjuntos de decisão (por exemplo, comitês de portfólio e processos), onde iniciativas de projetos e mudanças de processos são avaliadas com base em critérios partilhados de valor.

No nível operacional, equipas de projetos e de processos executam iniciativas específicas (projetos, melhorias de processos, experimentos de inovação) sob o suporte metodológico e de governança fornecido por PMO e BPMO, enquanto o SMO acompanha indicadores-chave de desempenho e retroalimenta o ciclo estratégico. O *framework* enfatiza fluxos bidirecionais de informação: indicadores estratégicos informam a priorização de projetos e processos, e os resultados das iniciativas retroalimentam a revisão da estratégia e da carteira de iniciativas.

A busca complementar reportada na subseção Resultados da busca complementar altera, em cinco frentes, a base de sustentação do *framework*. Em primeiro lugar, a corrente de governança de múltiplos PMOs disponibiliza instrumental teórico diretamente transferível para o problema da integração entre escritórios: mandatos que atravessam fronteiras organizacionais (Braun & Sydow, 2024), taxonomias de PMOs e das suas paisagens de gestão organizacional de projetos (Müller & Wang, 2024), coevolução entre PMO e rotinas de gestão de portfólio (Bredillet, Tywoniak & Tootoonchy, 2018), categorização de escritórios no setor público (Aubry & Brunet, 2016) e governança e intermediação do conhecimento em contextos multi-PMO (Tsaturyan & Müller, 2015; Martínez Sanz & Ortiz-Marcos, 2019; Hadi, Liu & Li, 2022). Se a coordenação entre múltiplos escritórios homogéneos já é objeto teorizado e empiricamente observado, a sua extensão a escritórios de natureza distinta — PMO, BPMO e SMO — torna-se um passo analítico plausível, e é precisamente esse passo que o *framework* formaliza.

Em segundo lugar, a camada de mecanismos ganha ancoragem empírica: a ligação entre governança de projetos e implementação da estratégia (ul Musawir, Abd-Karim & Mohd-Danuri, 2020), a permeabilidade dos preceitos estratégicos ao longo do portfólio (Ferrer, Galvão & Carvalho, 2021) e o Balanced Scorecard como ponte avaliativa entre PMO e estratégia (Kutsch *et al.*, 2015) correspondem aos mecanismos compartilhados de decisão, informação e desempenho que estruturam o modelo (as chamadas a Aubry & Brunet, 2016, e a Ferrer, Galvão & Carvalho, 2021, assentam, nesta fase, em título e resumo — texto integral em recuperação).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Em terceiro lugar, os estudos empíricos sobre BPMO agora incluídos (Lautert *et al.*, 2020; Sade *et al.*, 2024; ver também a análise bibliométrica de Berniak-Woźny & Szelągowski, 2024) concentram-se na implantação do escritório, e não na sua integração com PMO ou SMO, confirmando com evidência adicional a lacuna sintetizada na Tabela 6. Em quarto lugar, o caso de Barca (2018) — um único escritório público que governa conjuntamente programas, processos e projetos estratégicos — funciona como prova de existência: a governança conjunta das três dimensões é organizacionalmente viável em contexto público de economia emergente, o que apoia diretamente a pretensão de aplicabilidade do *framework* a contextos como o angolano, ainda que se trate de análogo funcional, e não de estudo da intersecção entre três escritórios distintos.

Por fim, os dois achados estruturais negativos reportados na subseção Resultados da busca complementar tornam mais nítida a contribuição do artigo: a ausência de literatura de intersecção não é artefacto de uma única base proprietária — replica-se numa segunda base proprietária (EBSCO Business Source Complete, com resultados nulos certificados por controlo positivo e por sonda de variantes fraseológicas), nos índices ibero-americanos de acesso aberto e na própria estrutura de citações do campo, em que as correntes PMO, BPMO e SMO evoluem sem se citarem mutuamente — vias com instrumentos distintos, embora com sobreposição parcial de sementes (o snowballing partiu dos estudos já incluídos) e vocabulário de busca comum. A fragmentação que o artigo identifica é, portanto, estrutural, e é esse vazio que o *framework* procura preencher.

Proposições teóricas derivadas do *framework*

Com base na síntese realizada, o artigo propõe cinco proposições para futura validação empírica:

P1. A integração estrutural entre PMO, BPMO e SMO produz ganhos consistentes de alinhamento estratégico apenas quando acompanhada por integração relacional entre os atores responsáveis por portfólio, processos e execução estratégica.

P2. A ausência de critérios compartilhados de desempenho e criação de valor entre PMO e BPMO aumenta a probabilidade de conflitos de priorização no nível tático e reduz a efetividade da execução estratégica.

P3. Iniciativas de redesenho radical de processos alcançam maior efetividade quando operadas sob governança conjunta PMO–BPMO, na qual o BPMO mantém a propriedade do conhecimento processual e o PMO coordena a transformação como empreendimento temporário.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

P4. Em contextos institucionais emergentes, a adoção formal de estruturas de governança integradas sem alinhamento aos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo tende a gerar isomorfismo cerimonial, e não integração funcional efetiva.

P5. A combinação entre mecanismos estratégicos estáveis de orientação (por exemplo, BSC) e mecanismos adaptativos de revisão e foco (por exemplo, OKRs) aumenta a capacidade do SMO — formal ou distribuído — de traduzir a estratégia em aprendizagem operacional contínua.

Essas proposições deslocam o *framework* do plano meramente classificatório para o plano explicativo, estabelecendo ponte explícita com a fase empírica da investigação em curso.

Implicações para economias emergentes e para Angola

A escassez de modelos integrados explicitamente formulados na literatura torna-se ainda mais crítica quando observada a partir de economias emergentes. Em contextos como o angolano, a adoção de estruturas de governança pode ocorrer de forma parcial, mimética ou desarticulada, sem que existam mecanismos institucionais e capacidades organizacionais suficientes para assegurar coordenação efetiva entre estratégia, processos e projetos.

Sob essa perspetiva, o *framework* desenvolvido no artigo ganha relevância por funcionar como modelo funcional e aspiracional, capaz de apoiar diagnóstico organizacional e futura validação empírica. A revisão sistemática, portanto, não apenas identifica uma lacuna académica, mas também responde a uma necessidade prática de governança em contextos de modernização institucional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contribuições, limitações e agenda futura

O artigo oferece três contribuições principais. Primeiro, demonstra empiricamente a fragmentação da literatura por meio dos resultados da busca Scopus, especialmente ao evidenciar ausência de estudos na intersecção explícita entre PMO, BPMO e SMO. Segundo, reconcebe a governança integrada como capacidade organizacional multinível, relacional, informacional e institucionalmente condicionada (Scott, 2014; Aubry, Hobbs & Müller, 2011). Terceiro, estabelece base conceitual para futura validação empírica em organizações angolanas e em outras economias emergentes.

As limitações mais relevantes desta revisão pertencem ao corpus revisto. Predominam estudos de escritório único: a articulação entre PMO, BPMO e SMO raramente é objeto direto de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

investigação; os estudos empíricos sobre BPMO são escassos e centrados na implantação; e não foi identificado estudo empírico de um SMO em funcionamento.

A cobertura de economias emergentes concentra-se no Brasil, na Colômbia e no Peru, permanecendo residual para outras regiões — em particular para África —, e a heterogeneidade metodológica dos estudos incluídos, em desenhos, contextos e métricas, inviabiliza agregação quantitativa, reforçando a opção pela síntese narrativa e categorial.

No plano do escopo da própria revisão, as buscas foram executadas conforme o acesso institucional disponível; a Web of Science Core Collection não pôde ser executada por indisponibilidade de acesso institucional, permanecendo como limite de cobertura; a literatura cinzenta foi excluída por desenho; e as *strings* foram formuladas em inglês, com elegibilidade em inglês, português e espanhol, viés parcialmente mitigado pela busca complementar em índices ibero-americanos. Investigações futuras deveriam, por isso, privilegiar desenhos comparativos e longitudinais, operacionalizar papéis, fóruns e métricas de integração, e incluir organizações de economias emergentes na validação empírica de *framework*s integrados.

A agenda futura de investigação deverá concentrar-se em pelo menos três frentes: validação empírica do *framework* em organizações públicas e privadas; análise comparativa entre economias emergentes e contextos institucionais mais maduros; e aprofundamento dos mecanismos concretos de integração entre portfólio, processos e execução estratégica (Scott, 2014; DiMaggio & Powell, 1983).

A revisão sistemática, apoiada nas tranches Scopus e EBSCO Business Source Complete e na via complementar de identificação, confirmou por três vias distintas o seu achado central: não foi identificada, nas fontes percorridas, produção científica situada na intersecção explícita entre PMO, BPMO e SMO, e a própria estrutura de citações do campo revela correntes que evoluem sem diálogo mútuo. Perante essa ausência, o artigo propôs um *framework* de governança integrada que concebe os três escritórios como capacidades organizacionais complementares, articuladas nos níveis estratégico, tático e operacional por mecanismos compartilhados de decisão, informação e desempenho, e formulou proposições testáveis.

A agenda que daqui decorre é de validação empírica: submeter o *framework* e as proposições a organizações públicas e privadas de economias emergentes — em particular Angola —, contextos em que a evidência reunida sugere que a integração entre projetos, processos e estratégia é simultaneamente mais escassa na literatura e mais crítica para o desempenho organizacional. As proposições formuladas estabelecem, por fim, um programa claro de validação empírica, conectando o artigo à tese doutoral e ampliando a sua relevância para o estudo da governança organizacional em Angola e em outras economias emergentes.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REFERÊNCIAS

Aubry, M., Hobbs, B., & Müller, R. (2011). An empirical investigation of the project management office (PMO): A two-level typology. *International Journal of Project Management*. [Reference to be confirmed — not located in the databases; candidates: Hobbs & Aubry, 2008, *Project Management Journal*, 39(1), S69–S82; Müller, Glückler & Aubry, 2013, *Project Management Journal*, 44(1), 59–76.]

Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMO changes. *Project Management Journal, 41*(4), 30–45. https://doi.org/10.1002/pmj.20191.

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new *framework* for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management, 25*(4), 328–336. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004.

Barbalho, S. C. M., Silva, G. L., & Toledo, J. C. (2017). The impact analysis of functions of Project Management Office on performance of triple constraint of new-product development projects. Dirección y Organización, (61), 19–31. https://doi.org/10.37610/dyo.v0i61.502.

Barca, G. B. V. (2018). Subsecretaria de Gestão de Programas, Processos e Projetos Estratégicos nos moldes do Escritório de Gerenciamento de Projetos: um estudo de caso no Governo do Distrito Federal. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, 6(2), 72–91. https://doi.org/10.5585/iptec.v6i2.146.

Barcaui, A. B., & Quelhas, O. (2004). Perfil de escritórios de gerenciamento de projetos em organizações atuantes no Brasil. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção*, (2), 38–53.

Berniak-Woźny, J., & Szelągowski, M. (2024). A comprehensive bibliometric analysis of business process management and knowledge management integration. *Information, 15*(8), 436. https://doi.org/10.3390/info15080436.

Braun, T., & Sydow, J. (2024). The mandate of project management offices beyond organizational boundaries — still a blind spot for organizational design? Project Management Journal, 55(5), 507–519. https://doi.org/10.1177/87569728231223733.

Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). Why and how do project management offices change? A structural analysis approach. International Journal of Project Management, 36(5), 744–761. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.04.001.

Carden, L. L., & Brace, C. (2022). Project management office (PMO): Using projects as strategies for managing organizational and human resources. International Journal of Information Technology Project Management, 13(1), 1–13. https://doi.org/10.4018/IJITPM.290419.

Carvalho, M. M., Patah, L. A., & Bido, D. S. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management, 33*(7), 1509–1522. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004.

Chang, J. F. (2006). *Business process management systems: Strategy and implementation.* Boca Raton, FL: Auerbach Publications.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Committee on Publication Ethics. (2017). Core practices. COPE. https://publicationethics.org/core-practices.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101.

Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (Eds.). (2014). *The AMA handbook of project management* (4th ed.). New York, NY: AMACOM.

Dyer, L., Forget, A., Osmani, F., & Zahn, J. (2013). *Creating a BPM Center of Excellence (CoE)* (IBM Redpaper REDP-4898). Armonk, NY: IBM Redbooks.

Fernandes, G., Pinto, E. B., Araújo, M., & Machado, R. J. (2020). The roles of a Programme and Project Management Office to support collaborative university–industry R&D. Total Quality Management & Business Excellence, 31(5–6), 583–608. https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1436963.

Ferrer, P. S. S., Galvão, G. D. A., & Carvalho, M. M. (2021). The missing link in project governance: Permeability and influence of governance precepts on decision making in the project domain. Project Management Journal, 52(1), 45–60. https://doi.org/10.1177/8756972820941649.

Hadi, A., Liu, Y., & Li, S. (2022). Transcending the silos through project management office: Knowledge transactions, brokerage roles, and enabling factors. International Journal of Project Management, 40(2), 142–154. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.11.003.

Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. International Journal of Project Management, 26(5), 547–555. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008.

Jugend, D., Barbalho, S. C. M., & Silva, S. L. (2016). Contribuições do escritório de projetos à gestão do portfólio de produtos. Production, 26(1), 190–202. https://doi.org/10.1590/0103-6513.134313.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard.* Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review, 83*(10), 72–80.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage.* Boston, MA: Harvard Business Press.

Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

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. https://doi.org/10.1080/10580530.2015.1018768.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Lautert, A. F., Vieira, J. F. F., Marcon, A., & Marcon, É. (2020). Proposta de modelo de implementação de escritório de processos para organizações públicas. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, 10, 1–18. https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-18.1390.

Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., & Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española, 91*(3), 149–155. https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009.

Martínez Sanz, M. M., & Ortiz-Marcos, I. (2019). Dimensions of knowledge governance in a multi-PMO project context. International Journal of Managing Projects in Business, 13(7), 1423–1441. https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2018-0244.

Moura, J. M., Nobre, A. C. S., & Nogueira, G. M. F. (2018). Gestão de projetos públicos no Governo Estadual do Rio Grande do Norte: análise de escritórios de projetos e contratos de gestão. Revista de Gestão e Projetos, 9(3), 39–57. https://doi.org/10.5585/gep.v9i3.10965.

Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. Project Management Journal, 44(1), 59–76. https://doi.org/10.1002/pmj.21321.

Müller, R., & Wang, L. (2024). A taxonomy of project management offices and their organizational project management landscapes. Project Management Journal, 55(5), 520–540. https://doi.org/10.1177/87569728231220628.

Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2018). Estratégia, pessoas e operações como agentes influenciadores do desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma análise por meio da modelagem de equações estruturais. Gestão & Produção, 25(2), 410–429. https://doi.org/10.1590/0104-530x2294-16.

Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2020). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional. Innovar, 30(75), 119–134. https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83261.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., *et al.* (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71.

Rabechini Jr., R., Morris Abarca, E. A., Salcedo, N. U., Horna Saldaña, C. J., & Cruz Paiva, D. (2022). Gerenciamento de stakeholders e escritório de gerenciamento de projetos: efeito nos resultados. RAE — Revista de Administração de Empresas, 62(6), e2020-1077. https://doi.org/10.1590/s0034-759020220606.

Restrepo Carvajal, C. A., & Ramos Sierra, S. A. (2020). La presencia de un modelo de gobernanza en la gerencia estratégica de proyectos: caso aplicable a empresas de consumo masivo. En-Contexto, 8(13), 69–105.

Rodríguez Lozano, G. I., & Sánchez Romero, J. C. (2017). Medición de la madurez de una oficina de dirección de proyectos y percepción interna sobre el desempeño de los proyectos. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 13(24), 106–116. https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v13i24.2157.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Rosemann, M. (2015). The service portfolio of a BPM centre of excellence. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 2* (2nd ed., pp. 381–398). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_16.

Sade, P. M. C., Budk, M. C., Primo, C. W. F., Borosch, L. R., Albini, C. M. N., Cestari, J. M. A. P., & Leoni, J. V. (2024). Escritório de processos para gestão em saúde pública: um estudo de caso para implantação. Revista de Saúde Pública do Paraná, 7(4), 1–19. https://doi.org/10.32811/25954482-2024v7n4.1003.

Sandhu, M. A., Al Ameri, T., Shahzad, A., & Naseem, A. (2024). The role of project management office in the implementation of strategic plans in project-based organisations. PLOS ONE, 19(7), e0306702. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306702.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Siqueira, L. D., Crispim, S. F., & Gaspar, M. A. (2017). A influência do escritório de projetos e da estrutura organizacional projetizada no alinhamento dos projetos de tecnologia da informação aos modelos de negócios. Revista Gestão & Tecnologia, 17(2), 66–92. https://doi.org/10.20397/2177-6652/2017.v17i2.1132.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375.

Tsaturyan, T., & Müller, R. (2015). Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations. International Journal of Project Management, 33(5), 1098–1110. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.003.

ul Musawir, A., Abd-Karim, S. B., & Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. International Journal of Project Management, 38(1), 1–16. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.007.

Velásquez Velásquez, M., Mora Cardona, E. C., & Pérez Rave, J. I. (2022). Modelo conceptual e instrumento sobre las funciones de la oficina de gestión de proyectos en ámbitos educativos. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 30(2), 321–342. https://doi.org/10.4067/S0718-33052022000200321.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.