



A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES NA GESTÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO): PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL

THE INFLUENCE OF FAMILY BUSINESSES CHARACTERISTICS IN THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO): A CONCEPTUAL MODEL PROPOSAL



João Paulo de Souza Castro

Mestrando em Administração de Empresas
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUCMinas
Belo Horizonte, MG – Brasil
joaopaulo.castro@hotmail.com



Rodrigo Baroni de Carvalho

Pós-Doutor em Ciência da Informação
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUCMinas
Belo Horizonte, MG – Brasil
baroni@pucminas.br



José Márcio de Castro

Doutor em Administração de Empresas
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUCMinas
Belo Horizonte, MG – Brasil
josemarcio@pucminas.br

Resumo

As empresas familiares possuem grande relevância econômica e social em todos os países, contribuindo significativamente para o desenvolvimento financeiro de sua população e do Produto Interno Bruto. O Brasil possui quase 20 milhões de empresas ativas, sendo que 90% dessas empresas são consideradas familiares. Em busca de uma maior profissionalização da gestão, empresas familiares têm investido na implementação de um *Project Management Office* (PMO). Considerando a carência de estudos que consideram os aspectos contextuais dos PMOs das empresas familiares, este ensaio teórico tem como objetivo propor um modelo conceitual que evidencie a influência das características de uma empresa familiar na gestão de um PMO. Os procedimentos metodológicos contemplaram uma revisão temática da literatura, que é um tipo específico de revisão não-sistemática que compila os achados de múltiplos estudos qualitativos em um determinado tema, apresentando padrões. O resultado teórico deste artigo é um *framework* que considera a cultura organizacional, o nível de centralização da tomada de decisão, o grau de profissionalização da gestão e estrutura organizacional como elementos que podem ser facilitadores ou dificultadores para o escopo de atuação, abordagem metodológica (tradicional, ágil ou híbrida) e posicionamento do PMO em uma empresa familiar. Como contribuição para gestores de projetos, o *framework* evidencia quais são os principais pontos de atenção que a serem observados pelo PMO em empresas familiares, ressaltando que a relação não é polarizada e sim multifacetada, ora facilitando, ora dificultando a gestão do PMO.

Palavras-chave: *Project Management Office*. PMO. Escritório de gerenciamento de projetos. Empresa familiar. Cultura organizacional. Gestão de projetos. Profissionalização da gestão.

Abstract

Family businesses have great economic and social relevance in all countries, contributing significantly to the financial development of their population and Gross National Product. In Brazil, 90% of the almost 20 million active companies are considered family-owned. Pursuing greater professionalization, family companies have invested in the Project Management Office (PMO) implementation. Considering the lack of studies that consider the contextual aspects of PMOs in family business, this theoretical essay aims to propose a conceptual model that highlights the influence of the family business characteristics on the PMO. The methodological procedures included a thematic literature review, which is a specific type of non-systematic literature review that compiles multiple findings of qualitative studies concerning a specific topic. The theoretical contribution of this paper is a framework that considers the organizational culture, the decision-making centralization level, the degree of professionalization and the organizational structure as elements that may favor or hinder the PMO's action scope, methodological approach (traditional, agile or hybrid) and positioning in a family business. As a contribution to project managers, the framework highlights the main attention points to be observed by the PMO in family businesses, outlining that such familiar influence is not polarized but multifaceted, sometimes facilitating, sometimes hindering PMO's operation.

Keywords: Project Management Office. PMO. Family business. Organizational culture. Project management. Management professionalization.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Castro, J. P. S., Carvalho, R. B., & Castro, J. M. (2024, jan./abr.). A influência das características de empresas familiares na gestão do escritório de projetos (PMO): Proposta de um Modelo Conceitual. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 15(1), 187-211, <https://doi.org/10.5585/gep.v15i1.25495>

1 Introdução

As empresas familiares ocupam posições-chave em todas as economias do mundo (PwC, 2018), tendo uma grande relevância pelas contribuições sociais nas regiões onde estão instaladas, representatividade no PIB (Produto Interno Bruto) dos países e na geração de postos de trabalho. Entre as principais características das empresas familiares, há aspectos de relativo consenso na literatura: a empresa precisa estar sob a liderança da mesma família há pelo menos duas gerações (Donnelley, 1976); a gestão da empresa, que nem sempre é profissionalizada, realiza a tomada de decisão de forma muito mais circunstancial e intuitiva (Teles, 2018); e a sua cultura organizacional sofre influência significativa pelo estilo de gestão do fundador (Kammerland & Essen, 2017).

Por ser dirigida por algum membro da família fundadora, as empresas familiares tendem a trazer consigo os interesses da família. A cultura organizacional é caracterizada por valores grupais, internos e emocional-personalistas (Denison, Lief, & Ward, 2004; Sanchez- Marin, Danvila-del-Valle, & Sastre-Castillo, 2015), além de certa dimensão paterna no *ethos* no contexto específico da empresa familiar brasileira (Davel & Vasconcelos, 1997). No entanto, as empresas familiares também precisam inovar como forma de resposta eficaz às mudanças no dinamismo do mercado (De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli, & Wright, 2016). Tradicionalmente, as empresas familiares têm sido vistas como conservadoras (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997), resistentes às mudanças (Ward, 1997) e avessas ao risco (Naldi et al., 2007). Esta visão pode gerar uma relação negativa entre o envolvimento familiar e a inovação (Chen & Hsu, 2009).

Para superar tal barreira, muitas empresas familiares optam pela contratação de consultorias externas (Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015), que as auxiliarão nos projetos de mudança. Já outras optam pela criação de um Project Management Office PMO, que será responsável pelos projetos da empresa rumo à inovação e mudança. Fraga e Zocal (2012) afirmam que a cultura organizacional presente é determinante para a resistência às mudanças ocasionadas pelos novos projetos, alavancando ou emperrando seu desenvolvimento. Se alinhada à cultura da organização, a implementação do PMO em uma empresa familiar pode ser propulsora de crescimento da organização, fortalecendo ainda mais a sua cultura e identidade (Oliveira, 2011).

Desta forma, é possível visualizar que existe campo para expansão destes estudos, principalmente no que tange o impacto da cultura organizacional familiar na gestão de projetos.

Conforme Fraga e Zocal (2012), muito se pesquisa sobre o sucesso alcançado pela gestão de projetos, mas pouco se analisa da dificuldade de sua implantação quando em detrimento da cultura organizacional. Dante, Rodrigues e Cremonesi (2016) ressaltam que existe um reduzido acervo de estudos que analisam a cultura organizacional das empresas familiares, mesmo este tema sendo foco nos últimos anos. Sauer, Sobral e Silva (2012) sugeriram para futuros estudos que sejam feitas análises mais adequadas para o contexto familiar, buscando uma visão mais holística da gestão de projetos. Como os fatores contextuais têm ganhado cada vez mais atenção de estudiosos e profissionais de gestão de projetos (PMI, 2017), torna-se necessário identificar as características específicas de um PMO apresentadas por uma empresa familiar.

Apesar das muitas investigações já realizadas sobre o funcionamento das empresas familiares, Sadkowska (2016) afirma que a área de Gestão de Projetos é uma das áreas que merecem uma exploração científica mais profunda e verificação empírica. Em particular, as questões relacionadas ao conhecimento e à gestão de projetos em empresas familiares ainda não são conclusivas (Sadkowska, 2017). Oliveira (2011) evidenciou que a implementação de um PMO pode ser dificultada em empresas familiares devido à forte cultura enraizada, pois muitas vezes os donos e colaboradores não estão abertos à adaptação cultural com receio de perda dos valores originais da empresa.

Considerando a lacuna teórica evidenciada pelos autores supracitados, o objetivo deste ensaio teórico é propor um modelo conceitual que represente a influência das características de uma empresa familiar na implementação e gestão de um PMO. A seção seguinte mostra os passos para a construção do referencial teórico que norteou a elaboração do modelo conceitual. O referencial teórico dividido em duas seções contempla as temáticas de Empresa Familiar e suas características (cultura, grau de centralização, nível de profissionalização da gestão, estrutura) e do PMO. Na sequência, o modelo conceitual desenvolvido é apresentado. A última seção traz as considerações finais, vislumbra também as possibilidades de aplicação deste modelo em trabalhos futuros, descreve as principais limitações da pesquisa e traz as contribuições deste estudo para o meio acadêmico e praticantes.

2 Procedimentos metodológicos

A metodologia aplicada a este ensaio teórico compreendeu a revisão temática da literatura (Miles & Huberman, 1994) e a elaboração do modelo conceitual a partir da base teórica encontrada. Diferentemente da cobertura abrangente da Revisão Sistemática da

Literatura (RSL), a revisão temática é um tipo de análise qualitativa da literatura utilizada para analisar classificações e apresentar temas ou padrões (Alhojailan, 2012). Usada como uma compilação dos achados de múltiplos estudos qualitativos em um determinado tema, a revisão temática é recomendada quando a pesquisa tenta estabelecer relações entre variáveis e comparar diferentes conjuntos de evidências. A categorização do corpo de conhecimento levantado pela revisão temática facilita a observação de padrões da literatura, proporcionando relações entre os fatores e criando uma cadeia de evidências razoável e lógica (Alhojailan, 2012). Conforme sugerido por Miles e Huberman (1994), a revisão temática consistiu nas seguintes etapas: coleta de dados, redução de dados, exibição de dados e conclusão/verificação de dados.

No período de outubro a dezembro de 2022, a pesquisa bibliográfica usou como bases de dados o Portal Capes, SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) e Scielo. Esta pesquisa foi realizada buscando os descritores “Empresa Familiar” (EF), “Escritório de Projetos” (PMO), “Gestão de Projetos” (GP) e “Cultura Organizacional” (CO) e suas variações em língua inglesa. As expressões de busca utilizadas foram: “Empresa Familiar” AND “Cultura Organizacional” AND “Escritório de Projetos”; “Empresa Familiar” AND “Cultura Organizacional”; “Empresa Familiar” AND “Gestão de Projetos”; “Empresa Familiar” AND “Escritório de Projetos” OR “PMO”; “Escritório de Projetos” AND “Cultura Organizacional”; “Escritório de Projetos” AND “Maturidade”; “Empresa Familiar” AND “Centralização”; “Empresa Familiar” AND “Profissionalização da gestão”; “Empresa Familiar” AND “Estrutura organizacional”;

Inicialmente, ao se realizar a busca separada de cada um dos três descritores, foram encontrados 42 artigos, sendo 19 sobre Escritório de Projetos ou Gestão de Projetos, 7 sobre Cultura Organizacional e 16 sobre Empresas Familiares. Em seguida, foi feita a combinação de dois de cada um dos temas, resultando em mais 41 artigos, sendo 17 da correlação de PMO/GP e EF, 12 da correlação entre PMO/GP e Cultura, e 12 da correlação entre Cultura e EF. Por último, ocorreu a triangulação dos temas em busca de uma base mais específica, resultando em apenas um artigo. A base total gerada por estas diversas buscas totalizou 84 artigos em uma única base de dados classificada após a leitura dos resumos dos artigos.

Após esta primeira etapa, foram realizados a leitura e o fichamento dos artigos encontrados utilizando critérios para avaliar coerência e relevância dos documentos, como adequação ao tema, pesquisas mais recentes, autores seminais de cada área. Houve a priorização de artigos de natureza qualitativa como estudos de caso e também de revisões bibliográficas

para aproveitamento das bases teóricas. Ao final desta etapa, foram selecionados 44 textos que atendiam os critérios propostos.

Durante o processo de leitura e seleção dos artigos, foram observados que alguns subtemas começaram a se tornar recorrentes nas teorias abordadas e nos resultados encontrados nos artigos. No que se refere a empresas familiares, observou-se que os temas centralização de poder decisório processo de profissionalização da gestão, sucessão familiar e a estrutura organizacional da empresa estavam constantemente sendo referenciados como características fundamentais das empresas familiares.

Quando se buscou sobre o Escritório de Projetos, PMO e/ou Gestão de Projetos, os subtemas que apareciam nas bases teóricas foram: posicionamento do PMO; as metodologias utilizadas; qual o escopo de atuação e ou as responsabilidades do PMO; e sobre o nível de maturidade do PMO.

Portanto, após esse processo de refinamento da pesquisa, iniciou-se uma nova etapa, que constituiu a elaboração do modelo conceitual. A princípio, foi explicitada a existência de dois blocos separados, identificados como “Características das empresas familiares” à esquerda, trazendo as quatro principais características encontradas na literatura; e “Gestão do PMO” à direita, trazendo também suas quatro principais características. Optou-se por dividir o marco teórico em duas seções que compreendem as categorias do modelo: uma sobre as características das empresas familiares e outro sobre a gestão do PMO.

3 Características das empresas familiares

Esta seção define empresas familiares e aborda os seguintes aspectos particulares destas, a saber: estrutura organizacional, cultura, centralização e profissionalização da gestão.

As empresas familiares são a forma mais onipresente de organização empresarial em qualquer economia mundial (La Porta, Lopez-de-Silanes, & Shleifer, 1999). Segundo Donnelley (1976), empresa familiar é aquela que está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Adicionalmente, Nishitsuji (2009) relata que o processo de sucessão em uma empresa familiar está ligado ao fator hereditário e os valores institucionais estão fortemente atrelados ao sobrenome da família e ao seu fundador. Os valores, os vínculos entre seus membros, a associação entre a família e a empresa, o processo sucessório e a imagem do fundador

importante na identidade distinguem essa organização das demais (Miranda, 2019).

Considerando as dimensões de propriedade e gestão familiar, configuram-se dois tipos de empresas familiares (Carrasco-Hernández & Sanchez-Marin, 2007; Chua, Chrisman, & Sharma, 1999), dependendo do nível de envolvimento familiar. O primeiro tipo são as empresas de propriedade e gestão familiares (alta concentração de propriedade e gestão nas mãos da família). O segundo tipo são as empresas familiares geridas profissionalmente (proprietários familiares com gestão nas mãos de não membros da família). Para auxiliar na caracterização das empresas familiares, o SEBRAE (2023) elenca uma lista com as principais características das empresas familiares, separando-as em pontos fortes e fracos.

Tabela 1

Principais Características das Empresas Familiares

Pontos fortes	Pontos Fracos	
	Primeira geração (fundador vivo)	Segunda geração
Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;	Dificuldade na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;	Falta de planejamento para médio e longo prazo;
Estrutura administrativa e operacional “enxuta”	Postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de investir ou na administração dos gastos, alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;	Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;	Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;	Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;	Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;	Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares.	Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa;	

Fonte: Adaptado de Dante, Rodrigues, & Cremonezi (2016).

Percebe-se que a lista de pontos fracos ligados às empresas familiares é extensa, mas é possível traduzir essa lista em três grandes tópicos: a cultura organizacional, a centralização de poder/decisão e a falta de gestão profissionalizada da empresa. Ainda que os dados do IBGE e

SEBRAE reforçam a importância estratégica das empresas familiares e que estas podem ser consideradas propulsoras da economia nacional, há dados que apontam o alto índice de insucesso das empresas familiares. A cada 100 empresas cerca de 70% não passam da geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração (SEBRAE, 2023).

3.1 Estrutura organizacional da empresa familiar

Ao se estudar empresas familiares, um aspecto relevante é sua estrutura organizacional que é um dos principais elementos do ambiente interno de uma organização e influencia na definição de processos, escolha de ferramentas de gestão e estratégias empresariais. (Bueno, Domingues, Vieira, & Barcelos, 2017). Farah (2019) salienta que a estrutura organizacional de uma empresa familiar fomenta a distribuição de competências e fortalecimento da autoridade dos líderes de cada departamento, auxiliando no papel de gestão dos integrantes da cúpula (fundadores).

A estrutura organizacional de uma empresa refere-se à maneira como as tarefas, as responsabilidades e a autoridade são distribuídas e coordenadas dentro da organização, descrevendo a hierarquia de cargos, as relações de supervisão e comunicação, bem como os fluxos de informação e decisão (Mintzberg, 2017).

Mintzberg (2017) propõe que empresas eficazes adequam corretamente seus parâmetros de design aos fatores situacionais aos quais estão submetidas e sobre os quais têm, também, influência, constituindo assim cinco categorias: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma de divisões e adhocracia.

As empresas familiares geralmente possuem a configuração de estrutura simples, principalmente quando se tratam de empresas de pequeno e médio porte; contudo, quando a empresa é de grande porte, sua configuração pode atingir o nível de burocracia mecanizada e até profissional (Mintzberg, 2017; Queiroz Azevedo, Domingues, & Bueno, 2022).

3.2 Cultura organizacional da empresa familiar

Quando se trata da cultura em empresas familiares, Morgan (2009) relata que realmente não é exagero sugerir que a cultura da organização possa ter sido o único e mais importante fator que se levanta entre o sucesso e o fracasso, evidenciando assim, a relevância de entender a cultura destas empresas. A cultura organizacional está ancorada em comportamentos tácitos, mentalidades e padrões sociais; pode influenciar significativamente o desempenho e a eficácia

de uma empresa, o moral e produtividade de seus funcionários e sua capacidade de atrair, motivar e reter pessoas talentosas (Warrick, 2017). Schein (2009) traz uma visão tridimensional da cultura organizacional, afirmando que esta é constituída por elementos que podem ir desde os mais visíveis e superficiais até aos mais invisíveis e profundos:

- (1) Artefatos: O primeiro e mais claro nível que consiste nos fatores visíveis na organização como linguagem, tecnologia e vestuário;
- (2) Crenças e valores: São os elementos centrais da cultura organizacional e expressam tudo aquilo que significa verdade dentro da organização. São as regras que governam as atitudes e comportamentos dos empregados;
- (3) Pressupostos: Estão no último e mais profundo nível e são as crenças dadas como certas sobre a natureza humana. São os valores, percepções, sentimentos compartilhados pelos membros da organização e que dão resultado positivo, repetindo-se e sendo aceitos, incorporando-se e consolidando-se no nível do inconsciente e se transformando em um pressuposto básico.

Gallo (1992) se vale inclusive da cultura para definir uma empresa familiar como aquela em que a família e a organização compartilham de sua cultura e tradições. Este tipo de empresas assume uma cultura profundamente enraizada nos valores e tradições familiares (Merino, Monreal-Perez, & Sanchez-Marin, 2015), considerando que os membros da família têm o poder e a posição de tomar as principais decisões organizacionais como proprietários ou como gestores.

Raposo (2020) considera dois níveis de análise distintos que refletem concepções diferentes da cultura organizacional. O nível de análise transcultural parte do pressuposto de que o ambiente em que a organização se insere a sua cultura, ao passo que o nível de análise organizacional assume que a cultura é uma característica intrínseca à organização, sendo criada e gerida internamente (Raposo, 2020).

Esta análise transcultural não nega a especificidade das culturas organizacionais, mas procura enquadrá-las na cultura da sociedade em que as organizações se incluem (Raposo, 2020). O Brasil, bem como os demais povos de origem latina, possui em sua cultura uma característica e postura mais paternalista (Fairbanks & Lindsay, 2000), que prioriza o afeto e uma suposta isonomia entre as pessoas, em detrimento da meritocracia, reconhecimento e talento individuais.

Teles (2018) pontua que outra marca dos povos de origem latina é o comportamento

mais emotivo, intenso e intempestivo, características que podem comprometer qualquer planejamento. O autor acrescenta que o brasileiro, além dessas características, forjou em sua cultura um alto nível de informalidade e complacência, o que no mundo corporativo muitas vezes se traduz em falta de compromisso, indisciplina e tolerância excessiva a resultados ruins. No que diz respeito à cultura de uma empresa familiar latina, Pellegrino e Zingales (2014) afirmam a família prevalece sobre a empresa, mostrando uma prevalência de aspectos relacionais sobre os profissionais, voltados para os negócios.

Empresas familiares possuem como parte de sua cultura organizacional algumas características que são reflexos de seus fundadores. Nessa perspectiva, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) relatam que os princípios e valores, que são comuns a todos os membros da família, passam a ser responsáveis pela formação de uma cultura própria da empresa. Os autores destacam que as empresas familiares são compostas não só do patrimônio, como também de uma história com o envolvimento de todos os participantes da família.

Vários estudos caracterizaram as empresas familiares como empresas altamente influenciadas pela cultura do “clã” (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997; Sanchez-Marín et al., 2015). Teles (2018) afirma que resistência a qualquer mudança é inevitável em uma empresa familiar, uma vez que o que impera são arquétipos reforçadores da figura paternalista do fundador, com pouca propositura de mudanças e muito menos ruptura do status quo, pois os filhos e funcionários mais antigos enxergam no fundador uma figura soberana de um pai (ou mãe).

Essa relação familiar estabelece ainda um falso senso de segurança e estabilidade, limitando a sustentação da mudança, pois fortalece a crença de que qualquer modelo diferente deste coloca em risco a harmonia do sistema. Kammerland e Essen (2017) destacam que de certa maneira as empresas familiares são conhecidas pelo não apego ao risco, conservadoras e estagnadas.

Sauer et al.(2012) observaram que os seguintes elementos comuns em empresas familiares: dificuldade de separar a emoção da razão; o poder centralizado; a exigência da dedicação exclusiva dos familiares; os laços afetivos extremamente fortes; a falta de planejamento; a falta de preparação profissional dos herdeiros. O aspecto da centralização da tomada de decisão é detalhado na sequência.

3.3 Centralização da tomada de decisão na empresa familiar

Como referido em Jaworski e Kohli (2006), a variável centralização pode ser entendida como sendo o oposto de delegação de autoridade decisória, resultando no grau de participação dos membros nas decisões, que pode comprometer o sucesso da organização.

Em um levantamento de estudos que visavam caracterizar a empresa familiar no Brasil, alguns pontos comuns estão evidenciados nos trabalhos de Secco (1980), Lodi (1993, 1994), Bernhoeft (1989) e Vidigal (1996). Dentre eles está listado que o processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, sendo que tal característica está apontada entre as principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares em relação ao seu processo de continuidade.

Tal centralização é usualmente adotada a fim de manter o maior controle da empresa, distribuindo o poder de decisão entre os membros da família (Lussier & Sonfield, 2004), de modo que ocupem os cargos chave dentro das organizações. Contudo, Longenecker (1997) evidencia que a evolução da empresa familiar está condicionada à descentralização de sua gestão, incluindo pessoas que não fazem parte da família, inclusive, em cargos de liderança, em razão de seu crescimento, contribuindo também para a profissionalização da gestão nas empresas familiares explanada a seguir.

3.4 Profissionalização da empresa familiar

Teles (2018) afirma que existe uma dificuldade na implementação de modelos de gestão profissionalizada em empresas familiares por conta de os fatores internos, como limitação técnica, conhecimento ou até liderança, e fatores externos, como a educação e cultura do país. A profissionalização é também entendida como um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas (Frugis, 2007).

Profissionalização significa gente preparada adequadamente para assumir altas responsabilidades e para conquistar muitas vezes os melhores resultados (Barrueco & Perrotti, 2010). Como um aspecto importante para uma boa gestão nas empresas familiares, a profissionalização merece aprofundamento nos seus principais aspectos. (Adachi, 2006).

A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos

laços afetivos (Freitas, 2005).

No Brasil, o SEBRAE (2023) realizou uma pesquisa que alerta para a necessidade de as empresas familiares trabalharem com a profissionalização e o planejamento de sucessão, por causa do baixo índice de sobrevivência destas organizações. Geralmente, a gestão da empresa familiar costuma estar ocupada pelo fundador, em casos particulares, de morte ou aposentadoria a sucessão é passada para o filho primogênito e assim sucessivamente (Carneiro, 2008). Um fato que dificulta a formalização nas empresas familiares é a administração delas ser, muitas vezes, do fundador ou sócio proprietário, sendo que existe uma questão de ego e ligação emocional que dificulta a renúncia ao controle diante de problemas (Geremia, Schmitt, & Zanella, 2020).

Segundo Lodi (1994), com o crescimento da empresa, a transição da transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são do próprio fundador acabam dificultando o processo de sucessão. Por conta disso, muitas empresas optam pela profissionalização para garantir sua continuidade. É durante esse processo que as empresas familiares correm alto risco de sobrevivência, sendo muitas delas vendidas ou fechadas pelos herdeiros (Ricca, 2007).

Muitos fundadores são contrários à ideia de profissionalização da gestão, pois à medida que a empresa familiar se profissionaliza em termos de incorporação de membros não familiares na gestão, a família perde o controle sobre a cultura organizacional predominante, pois os novos gestores não familiares podem não necessariamente compartilhar os mesmos valores e crenças que a família (Denison et al., 2004).

Uma vez que os gerentes não familiares são contratados e avaliados de acordo com padrões e objetivos de negócios, suas decisões são, portanto, mais racionais e menos altruístas do que as de uma empresa familiar (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). Nas empresas familiares com gestão profissional, embora a família tenha menos influência na gestão da empresa, ainda está presente no conselho de administração, levando-a a uma cultura mais orientada para a mudança do que nas empresas não familiares (Carrasco-Hernández & Sanchez-Marin, 2007).

Uma marca das empresas familiares de maior sucesso é que elas têm conseguido superar ondas de mudanças culturais, com cada geração adotando algumas novas ideias do seu tempo (Gordon & Nicholson, 2008). Desta forma, as características de uma empresa familiar são variáveis importantes a serem observadas e foram sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2

Características das Empresas Familiares

<i>Variável</i>	<i>Descrição</i>	<i>Autores</i>
<i>Cultura</i>	Descreve sobre os valores, princípios e crenças que regem as práticas e comportamentos dentro da organização	Casillas, Vázquez e Díaz (2007); Denison et al. (2004); Gallo (1992); Gersick et al. (1997); Merino et al. (2015); Morgan (2009); Sanchez-Marin et al. (2015); Sorenson (2000); Warrick (2017).
<i>Centralização da Tomada de Decisão</i>	Refere-se à concentração de poder de decisão na mão do fundador da organização	Jaworski e Kohli (2006); Secco (1980), Lodi (1993 e 1994), Bernhoeft (1989) e Vidigal (1996); Petry e Nascimento (2009); Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003) e Bornhol-dt (2005)
<i>Profissionalização da Gestão</i>	Refere-se ao processo no qual a empresa familiar possui, em sua diretoria, profissionais qualificados para tal e adota práticas administrativas racionais e modernas.	Adachi (2006); Barrueco e Perrotti (2010); Carrasco-Hernández e Sanchez-Marin (2007); Denison et al. (2004); Freitas (2005); Frugis, (2007); Gordon e Nicholson (2008); Oliveira (2011); Teles (2018)
<i>Estrutura Organizacional</i>	Descreve a configuração de estrutura organizacional existente.	Bueno, Domingues, Vieira e Barcelos (2017); Farah (2019); Mintzberg (2017); Queiroz Azevedo, Domingues e Bueno (2022).

Fonte: Os autores.

Portanto, se uma empresa familiar busca a profissionalização da sua gestão, alinhando-se à cultura organizacional mais atualizada e desvinculada dos valores familiares, este pode ser um excelente ambiente para a implementação de um PMO, conforme detalhado na seção seguinte. Neste sentido, a revisão temática da literatura identificou 17 artigos que associavam a temática do PMO ao contexto específico da empresa familiar, evidenciando a emergência do PMO como um aspecto relevante do processo de profissionalização da empresa familiar. PMO se torna assim um promotor potencial de crescimento e sucesso da organização e de seus colaboradores, fortalecendo ainda mais sua cultura e identidade (Oliveira, 2011).

4 Gestão do PMO

Os projetos são um meio para se atingir o plano estratégico da empresa, pois permitem organizar as atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites rotineiros da operação (PMI, 2004). Conceitualmente, o PMBOK (2013) define projeto como um esforço temporário a fim de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e único.

A gestão de projetos refere-se à aplicação de um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o objetivo de atender os requisitos para execução de projetos (Oliveira, 2014). Já o gerenciamento integrado da carteira de projetos permite que a

visão dos planos estratégicos seja equilibrada com a realidade da limitação, ou da melhor opção, de uso dos recursos de cada organização (Kerzner, 2002; Dinsmore, 2003).

Diante da competitividade do mercado, as empresas precisam superar as expectativas de seus clientes, de forma eficiente no que tange recursos e prazos, para alcançar os objetivos de cada projeto. Vargas (2000) afirma que o gerenciamento de projetos possui a finalidade de controlar as limitações por meio de métodos, processos, monitoração e controle de mudanças. Para tal, existem duas grandes metodologias utilizadas atualmente pelas empresas mundialmente, a tradicional, também conhecida como *waterfall*, e a metodologia ágil. A metodologia tradicional é a metodologia difundida no Guia PMBOK (PMI, 2013), que indica o emprego de 47 processos sugeridos como necessários e aplicáveis para se gerenciar um projeto, agrupados em cinco grupos de processos.

Já a metodologia Ágil foi elaborada em 2001 por meio de um manifesto que possui ideias relacionadas ao processo de desenvolvimento de software (Agile Manifesto, 2001) e que serviu de base para o *framework* Scrum. Existem também abordagens híbridas, que misturam um pouco de cada uma das duas metodologias, trazendo partes relevantes e que se adaptam àquele projeto que está sendo desenvolvido ou à cultura da organização.

As empresas que executam projetos necessitam de uma estrutura interna que faça a gestão e controle destes, constituindo assim o PMO. O PMI (2017) define PMO como uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

Prado (2000) descreve o PMO como uma área que possui relação com todos os projetos da empresa, seja na forma de consultoria, treinamentos, ou auditando e acompanhando o desempenho dos projetos. Já Valeriano (2005) destaca que o PMO consiste em uma estrutura formal, instalada em uma organização e dedicada a apoiar sua comunidade de gerenciamento de projetos e a seus próprios projetos.

Independentemente de seu conceito, é necessário entender que o PMO deve ser uma estrutura que favoreça ao plano estratégico da organização e torne possível maximizar o cumprimento de seus objetivos, que aproxime a concepção da estratégia, desenvolvida pela alta administração, de seu braço executor (Dinsmore, 2003). Se a gestão de projetos permite desdobrar a estratégia para toda a organização, é por meio dos PMOs, como unidades ou estruturas centralizadoras desta competência, que se dá o alinhamento e a sustentação ativa com o planejamento estratégico da organização (Kerzner, 2002).

Moreno e Silva (2010) descrevem que o PMO pode ser classificado em três categorias diferentes: (1) PMO do Projeto, constituído para um projeto específico; (2) PMO Departamental, é subordinado e atende a uma unidade ou departamento; e o (3) PMO Estratégico ou Corporativo, controla os projetos corporativos para cumprir as estratégias da empresa, sendo subordinado aos executivos da empresa.

Para definição de qual a categoria de PMO que melhor se adequa a cada empresa é necessário entender que a estrutura organizacional da empresa influencia diretamente nisso. De acordo com o PMBOK (2004), a organização é classificada nos três seguintes tipos:

Funcional: Estrutura clássica, muito comum na indústria, em que o trabalho é separado por área e a hierarquia é predominante. O gerente de projeto tem pouca autoridade e o papel é restrito dentro do projeto. Os gerentes funcionais são responsáveis por endereçar questões como alocação e desempenho de seus funcionários, além de controlar o orçamento do projeto;

Matricial: Estrutura intermediária entre a funcional e a projetizada em que o gerente de projetos tem autoridade limitada e algumas responsabilidades são compartilhadas entre os gerentes funcionais. As organizações com este tipo de estrutura ainda podem ser divididas em matriz fraca, matriz balanceada e matriz forte;

Projetizada: Estrutura orientada a projetos em que o trabalho é agrupado não por áreas, mas por projetos. Este tipo de estrutura permite mais diversidade entre as pessoas que fazem parte da equipe, ou seja, pessoas de diversas áreas são alocadas exclusivamente para o projeto. Uma forte desvantagem neste tipo de estrutura é que a equipe do projeto fica "sem casa" após a conclusão do projeto. Em compensação, o gerente de projeto tem autoridade alta à quase total, controlando os recursos e orçamento do projeto.

Independente de qual a configuração mais adequada de PMO para a empresa, é importante entender que esta área possui inúmeras responsabilidades. Valeriano (2005) destaca as seguintes atribuições do PMO: administrar e melhorar os processos da gestão de projetos, elaborar os relatórios multi-projetos e interdepartamentais, oferecer consultoria em projetos, analisar e aprovar projetos, identificar conflitos e recomendar soluções, estabelecer as relações departamentais.

É necessário que a empresa possua maturidade em gestão de projetos para que o PMO exerça suas atribuições de maneira mais assertiva e correta. A maturidade está diretamente ligada à capacidade da empresa de utilizar consistentemente todos os seus recursos e processos na gestão de seus projetos (Hartono, Wijaya, & Arini, 2019; Kezner, 2002; Prado, 2015).

Para obter essa maturidade, as empresas precisam se dedicar e investir a longo prazo. Segundo Kerzner (2002), empresas comprometidas com a gestão de projetos podem levar em média dois anos para atingir a maturidade, enquanto empresas não orientadas a projetos passam por um processo de maturação mais lento.

Apesar de lento, esse processo é benéfico para a empresa. Prado (2015) considera que um maior amadurecimento no gerenciamento de projetos propicia menores prazos, maior aderência aos custos previstos e entrega de resultados (outcomes) conforme esperado, estando assim alinhado com os objetivos de um PMO bem estruturado.

Ao implementar um PMO, Parolini Junior et al. (2021) ressaltam que algumas barreiras como cultura organizacional, contratação de novos colaboradores especialistas para a área, necessidade de investimento financeiro, e uniformização da gestão existente. Seguindo esta mesma análise da viabilidade de implementação do PMO, Patah (2004) afirma que os projetos de uma empresa variam conforme a demanda, cultura, estratégia ou necessidade.

Ainda sobre barreiras, o PMI (2017) afirma que as empresas brasileiras têm sido lentas na adoção de práticas de gestão de projetos, devido, especialmente, a fatores relacionados à estratégia e comportamento da alta administração, bem como a ausência de capital humano e de capacitações, além da cultura organizacional.

De igual modo, Barbi (2010) explicita que a implantação de um projeto sem uma ampla discussão com os diversos setores da organização, de maneira unilateral, pode acirrar os conflitos internos por menosprezar a cultura organizacional e a bagagem pessoal trazida por cada membro da organização. As características dos PMOs mais presentes na literatura estão sumarizadas na Tabela 3.

Tabela 3

Características do PMO

<i>Variável</i>	<i>Descrição</i>	<i>Autores</i>
<i>Escopo de atuação</i>	Descreve o escopo de atuação do PMO, tratando de todos os projetos da empresa ou projetos de áreas específicas.	Dinsmore (2003); Moreno Jr, V., e Silva, M. L. (2010); Sbragia, Rodrigues e González (2002); Valeriano (2005);
<i>Maturidade</i>	Refere-se ao nível de maturidade da empresa para executar e gerir projetos	Hartono, Wijaya e Arini (2019); Kezner (2002); Prado (2015);
<i>Abordagem metodológica</i>	Refere-se a metodologia utilizada na gestão dos projetos, sendo tradicional, ágil ou híbrida	Agile Manifesto (2001); PMI (2013)
<i>Posicionamento</i>	Descreve o posicionamento do PMO dentro da estrutura da empresa, sendo funcional, matricial ou projetizada	Dinsmore (2003); Sbragia, Rodrigues e González (2002); PMBOK (2004)

Fonte: Os autores.

5 Proposta de um modelo conceitual

Um modelo conceitual é proposto na Figura 1 para representar como as características das empresas familiares podem influenciar, facilitando e/ou dificultando a gestão do PMO dentro desta. Sabe-se que as empresas familiares são um ambiente peculiar em muitos aspectos, por isso são tema de estudos acadêmicos a fim de mostrar suas características e realidades em relação a um determinado assunto.

Desta forma, durante a revisão temática realizada, observou-se que as seguintes características de empresas familiares se tornaram foco, sendo recorrentes nos artigos pesquisados: a cultura organizacional, compreendendo seus artefatos, valores, crenças e pressupostos; a centralização da tomada de decisão, ressaltando a onipresença do dono/fundador da empresa e de seu modelo mental durante o processo decisório; a profissionalização da gestão, tópico muitas vezes evitado nas empresas em detrimento da manutenção da família no controle; e a estrutura organizacional, característica que determina a organização hierárquica das empresas. Estas características foram sintetizadas na Tabela 2 e possuem influência considerável em variados processos das empresas familiares, influência esta que pode se tornar facilitadora ou dificultadora, quando se trata da gestão do PMO.

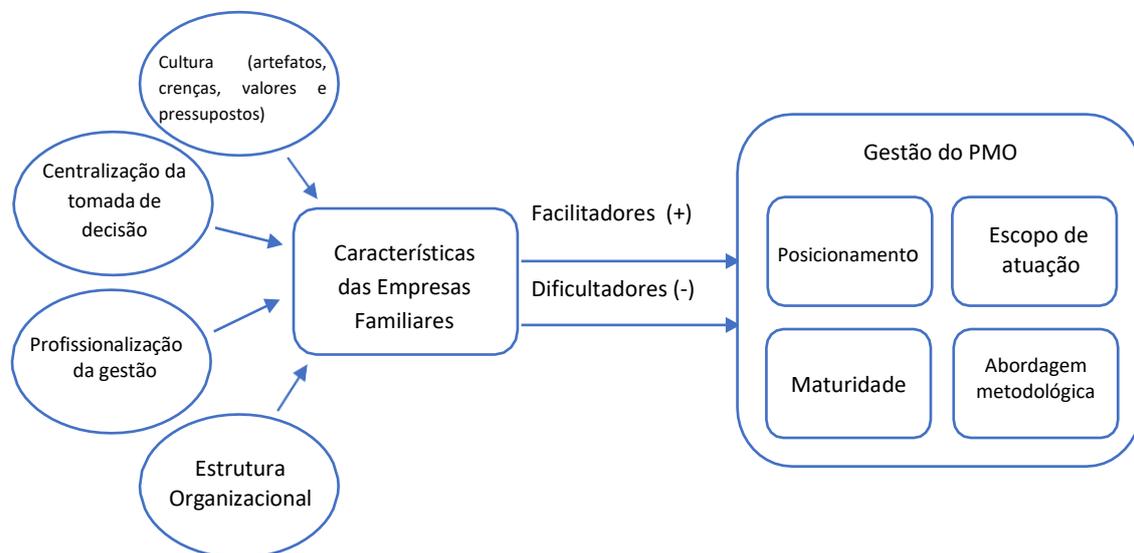
Após o levantamento das características das empresas familiares, iniciou-se a busca pelas principais características do PMO. Tal revisão temática identificou as seguintes características do PMO que podem ser variar face ao ambiente organizacional: o posicionamento do PMO dentro da estrutura organizacional, definindo a sua localização,

abrangência e o acesso que a área terá nos projetos desenvolvidos na empresa; o escopo de atuação, mostrando as responsabilidades do PMO e a forma de se trabalhar nos projetos da empresa; o nível de maturidade da área e dos profissionais que fazem a gestão de projetos, evidenciando o grau de sucesso nos projetos que a empresa tem à medida que a maturidade aumenta; e a abordagem metodológica utilizada na gestão dos projetos, estabelecendo os processos e as ferramentas que são utilizadas na gestão dos seus projetos.

Mediante os resultados obtidos na revisão temática, foi elaborado o modelo conceitual (*framework*) proposto na Figura 1 que evidencia uma relação de influência unilateral (positiva e/ou negativa) das características das empresas familiares, facilitando e/ou dificultando a gestão do PMO. O modelo evidencia que a relação de influência não é polarizada, ou seja, não é apenas totalmente positiva ou totalmente negativa no outro extremo. O modelo busca abarcar a complexidade da articulação das características das empresas familiares, ora facilitando, ora dificultando.

Figura 1

Modelo Conceitual da Influência das Características das Empresas Familiares no PMO



Fonte: Os autores.

O modelo conceitual proposto na Figura 1 tem como objetivo ser um guia para futuras pesquisas aplicadas em organizações familiares que possuem um PMO estruturado, auxiliando na busca de evidências que comprovem a influência proposta.

6 Considerações finais

A gestão de um PMO em empresas familiares deve ser pensada de forma a não sofrer a influência negativa de suas características, dificultando a execução e acompanhamento dos projetos em andamento. Muitas empresas familiares acabam não aderindo o PMO pelo constante conflito existente entre a sua cultura e estrutura organizacional com os propósitos e objetivos da área. Tais perspectivas precisam ser analisadas para que, se implementado, o PMO tenha autonomia suficiente para atuar de forma madura, contribuindo para o crescimento da empresa.

O modelo conceitual apresentado neste trabalho busca evidenciar as principais características das empresas familiares, que podem ser facilitadores ou dificultadores na gestão do PMO em uma empresa, influenciando as principais características do PMO. Este modelo evidencia a necessidade de atenção aos pontos de influência existentes, de forma a não permitir que o impacto seja negativo. Apesar deste modelo ter sido elaborado com base na teoria pesquisada, o mesmo precisa de validação, seja em um estudo de caso único (pesquisa qualitativa) ou em um estudo mais abrangente (pesquisa quantitativa). Do ponto de vista empírico, vislumbra-se a aplicação futura do modelo em uma empresa familiar de grande porte do ramo farmacêutico de Minas Gerais, que possui um PMO implementado e ativo.

Como limitador desta pesquisa, percebe-se a necessidade de analisar se as características das empresas familiares evidenciadas no modelo são as mais relevantes no papel de influenciadoras do PMO em empresas familiares de qualquer segmento de mercado ou porte. Como contribuição desta pesquisa, o modelo conceitual é a principal, visto que na pesquisa bibliográfica realizada não foram localizados modelos conceituais, evidenciando as influências relacionadas a esse segmento de empresas familiares no processo de gestão de um PMO.

Referências

- Adachi, P. P. (2006). *Família SA: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. (pp. 458-476). São Paulo: Atlas.
- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic Analysis: A Critical Review of its Process and Evaluation. *West East Journal of Social Sciences* 1(1) 39-47. Disponível em <https://www.westeastinstitute.com/journals/wp-content/uploads/2013/02/4-Mohammed-Ibrahim-Alhojailan-Full-Paper-Thematic-Analysis-A-Critical-Review-Of-Its-Process-And-Evaluation.pdf>

- Barbi, F. C. (2010). *Os 7 passos do gerenciamento de projetos*. Microsoft Developers Network–MSDN.
- Barrueco, F. M.; Perrotti, P. S. R. (2010) *Empresas familiares: estratégias para uma gestão competitiva e aspectos jurídicos essenciais para inovação, sucessão, governança, holding, herdeiros*. 2. ed. ampl. São Paulo: IOB Publicações Jurídicas
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: Implementação e prática*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Brown, C.J. (2008). A comprehensive organisational model for the effective management of project management. *South African Journal of Business Management*, 39(3), 1-10. Disponível em: <https://journals.co.za/doi/10.10520/EJC22357>
- Bueno, J. M., Domingues, C. R., Vieira, J., & Barcelos, M. (2017). A empresa está crescendo! O que vamos fazer agora? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(3), 44-53. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i3.11335>
- Carneiro, Â. (2008). Diagnóstico da Gestão do Conhecimento em uma Empresa Familiar a Partir de Práticas de Gestão Administrativa. [Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba]. Disponível em: <https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-24999/diagnostico-da-gestao-do-conhecimento-em-uma-empresa-familiar-a-partir-de-praticas-de-gestao-administrativa>
- Carrasco-Hernández, A., & Sanchez-Marin, G. (2007). The determinants of employees compensation in family firms: Empirical evidence. *Family Business Review*, 20(3), 215- 228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00096.x>
- Casillas, J. C.; Vázquez, A.; Díaz, C. (2007) *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson.
- Chen, H. L., and W. T. Hsu (2009). Family, Ownership, Board Independence, and R&D Investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362. <https://doi.org/10.1177/0894486509341062>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Dante, F. S., Rodrigues, R. M., & Cremonezi, G. G. (2016). Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(3), 262-280. : <https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31067>
- Davel, E., & Vasconcelos, J. (1997). Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In

- Prestes Motta, F. E Caldas, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy Management Perspectives*, 30(1), 93-116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17, 61-71. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- Dinsmore, P. C. (2003). *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Donnelley, R. G. (1976). *A empresa familiar*. São Paulo: Abril-Tec. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas.
- Fairbanks, M. & Lindsay, S. (2000). *Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas de crescimento em países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Farah, B. C. R. (2019). Cultura organizacional em uma empresa familiar: estudo de caso no ramo de materiais de construção. Monografia de graduação em Administração – UnB. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/25160/1/2019_BrunaChaterRamezFarah_tcc.pdf
- Farias, A.S., Batista, F.A.C., Neto, L.L.S. & Monteiro, J.A.A. (2018). Análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da agência de saneamento de Paragominas estado do Pará. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (noviembre 2018), 1-16. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/maturidade-gerenciamento-projetos.html>
- Fraga, R. M., & Zocal, F. (2012). A gestão de projetos é influenciada pela cultura organizacional? *Anais do 1º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos*. São Paulo, SP, Brasil.
- Freitas, E. (2005). A profissionalização da gestão em empresa familiar. In: FREZZA, Cleusa Maria Marques. *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. Feevale.
- Frugis, L. (2007). *As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações*. Educ.
- Gallo, M. A. (1992). *Cultura em empresa familiar*. Nota Técnica DGN-457. IESE.
- Geremia, C. A., Schmitt, D. C., & Zanella, C. (2020). Nível de maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em empresa familiar de médio porte do ramo alimentício. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(2), 110-132. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16911>

- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gordon, G.; Nicholson, N. (2008). *Empresas familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles*. Barueri: Disal.
- Hartono, B., Wijaya, D. F., & Arini, H. M. (2019). The impact of project risk management maturity on performance: Complexity as a moderating variable. *International Journal of Engineering Business Management*, 11. <https://doi.org/10.1177/1847979019855504>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage
- International Project Management Association (2006). *ICB: IPMA Competence Baseline, The Eye of Competence*, 3rd edition, Zurich. International Project Management Association, CH.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2006). Orientação para o mercado: antecedentes e consequências. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 46(2), 82-103. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37121>
- Kammerland, N., & Essen, M. V. (2017). Research: family firms are more innovative than other companies, *Harvard Business Review*, January, 1-6. Disponível em: <https://hbr.org/2017/01/research-family-firms-are-more-innovative-than-other-companies>
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Bookman.
- Kozłowski, R., & Matejun, M. (2016). Characteristic features of project management in small and medium-sized enterprises. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 33-48. Disponível em: <https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/1a2a4d65-1521-4052-a97d-973ae4c90551/content>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- Lodi, J. B. (1989). *O fortalecimento da empresa familiar*. 3ª. São Paulo.
- Lodi, J. B. (1993) *A empresa familiar*. 4.ed., São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1994). *A ética na empresa familiar*. Livraria Pioneira Editora.

- Longenecker, J. (1997). *Administração de pequenas empresas*. trad. de Maria Lucia GL Rosa e Sidney Stancatti.
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2004). Family business management activities, styles and characteristics: A correlational study. *American Journal of Business*, 19(1), 47-54. <https://doi.org/10.1108/19355181200400005>
- Merino, F., Monreal-Perez, J., & Sanchez-Marin, G. (2015). Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish firms' export activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164-1184. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12111>
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2017) *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. Ed. São Paulo: Atlas.
- Miranda, C. V. dos S. (2019). Os impactos da proximidade da morte do fundador na gestão de uma empresa familiar. Trabalho de conclusão de curso (bacharel em administração). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Brasil.
- Moreno Jr, V., & Silva, M. L. (2010). Adoção de PMO como Ferramenta de Controle Gerencial. *Revista de Gestão e Projetos*, 1(1), 48-73. <https://doi.org/10.5585/gep.v1i1.20104>
- Morgan, G. (2009) *Imagens da organização* – São Paulo: Atlas.
- Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg, and J. Wiklund (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review* 20(1), 33-47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12075>
- Nishitsuji, D.A. (2009). O Processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio. [Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná - UFPR]. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/18546/Dissertacao%20Denny.pdf?sequence=1>
- Oliveira, André L. L. (2011) *A importância da implantação de um escritório de projetos em uma empresa familiar*. Rio de Janeiro.
- Oliveira, J.P.N. (2014). Avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no setor de engenharia de projetos de um estaleiro de grande porte no Nordeste Brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(3), 01-13. <https://doi.org/10.5585/gep.v5i3.257>

- Parolini Junior, J. T. P., do Carmo Satler, T., Pereira, A. G., & Silva, L. C. (2021). A importância de um escritório de gerenciamento de projetos em uma organização. *Revista Produção Online*, 21(2), 353-371. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v21i2.3586>
- Patah, L. A. (2004). Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-26062004-161221/pt-br.php>
- Pellegrino, B., & Zingales, L. (2017). Diagnosing the Italian Disease. NBER Working Paper Series, 23964. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w23964>
- Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20, 109-125. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>
- Prado, D. S. (2000). *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*—Série Projetos: Vol. 1. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Prado, D. (2015). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. 3 ed. Nova Lima. Falconi Editora.
- Project Management Institute – PMI. (2004). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (PMBOK Guide)*. 3ª. Edição. Newton Square, Pennsylvania.
- Project Management Institute (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos 5ª edição – Project Management Body of Knowledge – PMBOK*. EUA
- Project Management Institute – PMI. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6º ed. Project Management Institute.
- PwC Global Family Business Survey. (2018). How to build a lasting competitive advantage through your values and purpose in a digital age. Disponível em: www.pwc.com/fambizsurvey2018
- Queiroz Azevedo, P. H., Domingues, C. R., & Bueno, J. M. (2022). Oficinas De Restauração de Carros Antigos: Perfil Empreendedor, Estrutura Organizacional e Estratégia. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 24(1). Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/facefpesquisa/article/view/1843>
- Rad, P. F., & Levin, G. (2002). *The advanced project management office: A comprehensive look at function and implementation*. CRC press.
- Raposo, R. J. D. A. M. (2020). Modelos operativos da cultura organizacional. *Lusíada. Economia & empresa*. 149-232 <https://doi.org/10.34628/79mc-wn49>

- Ricca, D. (2007). *Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções*. São Paulo: CLA.
- Sadkowska, J. (2016). The difficulty in following project schedule as a key project management challenge: Family firm perspective. *Management and economics review*, 1(2), 136-147. Disponível em: <https://doaj.org/article/0491e7b0a4bc4b928826e25264770bd6>
- Sadkowska J. (2017). The impact of the project environment uncertainty on project management practices in family firms. *PM World Journal*, 6, 7, July 2017, 1-12. Disponível em: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/09/pmwj62-Sep2017-Sadkowska-project-management-in-family-firms-second-edition-1.pdf>
- Salim, G., Barth, M., & de Freitas, E. C. (2012). A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. *Revista Ciências Administrativas*, 18(1), 359-389. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3333>.
- Sanchez-Marin, G., Danvila-del-Valle, I., & Sastre-Castillo, M.(2015). Entrepreneurship and family business: Does the organization culture affect to firm performance? In M. Peris- Ortiz, & J. M. Sahut (Eds.), *New challenges in entrepreneurship and finance* (pp. 169- 179). Switzerland: Springer International.
- Sauer, A. B. S., Sobral, K. B. D. S., & Silva, V. C. D. (2012). Excelência em gestão de projetos: um desafio na empresa familiar. *Anais do 1º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. São Paulo, SP, Brasil.
- Sbragia, R., Rodrigues, I., & Gonzáles, F. (2002). *Escritório de Gerenciamento de Projetos: teoria e prática*. Série de Working Papers. Working Paper no. 02/007. Departamento de Administração da FEA/USP.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- SEBRAE (2023). Negócios familiares: entendam como eles funcionam. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD?origem=segmento&cod Segmento=8>
- Secco, R. (1980). O administrador organizacional e o processo decisório. *Revista Executivo*, 6(24), 36-67.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1-35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Silveira, K., & Biehl, K. A. (2003). Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. *Enanpad–Encontro da ANPAD*. Anais. Atibaia.

- Teles, K. J. M. (2018). Desafios e oportunidades na gestão de projetos em pequenas e médias empresas familiares. *Anais do 7º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. São Paulo, SP, Brasil.
- Valeriano, D. (2005). *Moderno gerenciamento de projetos*. Prentice Hall.
- Vargas, R. V. (2000). *Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Editora Brasport Vidigal, A. C. (1996). Viva a empresa familiar. (No Title).
- Vargas, R. V. (2000). *Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Editora Brasport.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review* 10(4), 323–337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>