

PMO – PROJECT MANAGEMENT OFFICE: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Adilson Lescowicz, Dr. Renato de Arruda Penteado Neto

Resumo: O PMO (*Project Management Office*) é uma importante ferramenta da gestão de projetos que tem sido estudada pela bibliografia desde os anos 1930 até os dias atuais. Este artigo tem por objetivo sintetizar a bibliografia existente sobre PMO através de uma revisão de literatura cuja fundamentação está embasada em artigos científicos publicados entre 2013 a 2018, em referências citadas nesses artigos e em artigos relevantes existentes na bibliografia a fim de condensar os principais aspectos relacionados ao PMO apresentando o que é a gestão de projetos e a governança organizacional, o conceito e importância do PMO, seu papel nas organizações, tipos e níveis, funções e objetivos, além de aspectos relativos à implantação e modelos de PMO.

Palavras chave: PMO, Project Management Office, EGP, Escritório de Gerenciamento de Projetos, revisão de literatura

PMO – PROJECT MANAGEMENT OFFICE: A LITERATURE REVIEW

Abstract: The PMO (*Project Management Office*) is an important project management tool, which has been studied by the bibliography from the 1930s to the present day. This article aims to synthesize existing literature on PMO through a literature review whose foundation is based on scientific articles published between 2013 to 2018 in references cited in these articles and relevant articles in the bibliography in order to condense the main aspects related to the PMO presenting project management and organizational governance, the concept and importance of the PMO, its role in organizations, types and levels, functions and objectives, as well as aspects related to PMO implementation and models.

Key-words: PMO, Project Management Office, literature review

1. Fundamentação teórica

A gestão de projetos, também denominada gerenciamento de projetos, é uma área de estudo ampla e complexa e sua produção científica está em constante crescimento através de artigos científicos publicados em diversos periódicos.

Para a construção deste artigo, realizou-se uma pesquisa bibliométrica através do site Scopus (2018). As palavras-chave utilizadas foram PMO Project Management Office e a pesquisa resultou em 155 artigos, os quais foram filtrados para cobrir o período de 2013 a 2018, resultando em 86 artigos, dos quais foram selecionados 6 artigos com as maiores quantidades de citações e mais relacionados com o tema da pesquisa. Além disso, foram pesquisados artigos publicados pela Revista de Gestão e Projetos (GeP), qualificada pela Qualis Capes, e publicações de renomadas instituições, como o PMI, que publica o internacionalmente reconhecido Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), que contém as boas práticas de gerenciamento de projetos e é utilizado há décadas por profissionais e estudiosos da área de gestão de projetos. Artigos indicados nas referências bibliográficas desses artigos também foram pesquisados e utilizados.

As empresas que procuram manter ou ampliar sua competitividade estão aprimorando sua gestão para aumentar a produtividade, através de investimento em melhores formações e conhecimento. Os executivos perceberam que as organizações precisam ser mais dinâmicas,

ou seja, elas precisam ser capazes de se reestruturar rapidamente de acordo as necessidades do mercado (Kerzner, 2010; Bomfin, 2012). O PMI (2016) expõe entendimento semelhante, ao afirmar que, procurando uma maneira de se manter à frente na economia global competitiva e caótica de hoje, as empresas estão aderindo ao gerenciamento de projetos para fornecer consistentemente resultados aos negócios. Além disso, o mesmo instituto ressalta que mais empresas estão claramente vendo o retorno do investimento em tempo, dinheiro e recursos para desenvolver conhecimentos de gerenciamento de projetos organizacionais: custos mais baixos, maior eficiência, melhor satisfação dos clientes e partes interessadas, além de maior vantagem competitiva.

Mencionando também a questão da competitividade, um relatório do Economist Intelligence Unit mostrou que 80% dos executivos globais acreditaram que ter o gerenciamento de projetos como uma competência básica os auxiliou a permanecerem competitivos durante a recessão (Economist Intelligence Unit, 2009). De acordo com dados coletados pelo PMI do estado do Rio de Janeiro (PMI/RJ, 2012), 72% dos projetos empresariais apresentam problemas de não cumprimento de prazos, resultando em prejuízos financeiros, além dos chamados prejuízos intangíveis, como perda de credibilidade perante o cliente e desmotivação dos colaboradores. Ainda segundo a pesquisa, 82% das empresas demonstram vontade de investir na implementação de metodologias de gestão de projetos, reconhecendo a sua importância no contexto mercadológico (Carvalho, 2015).

O conceito clássico de projeto é extraído do Guia PMBOK (PMI, 2013), o qual define projeto como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” O mesmo conceitua gerenciamento de projetos como sendo “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.”

Aplicando o conceito de gerenciamento de projetos sob a ótica da atividade empresarial e os desafios inerentes a essa atividade, o gerenciamento de projetos pode ser entendido como uma ferramenta de transformação de uma ideia, necessidade ou desejo em um projeto com a utilização eficiente dos recursos disponíveis (PMI, 2006; Bomfin, 2012). Torreão (2005) ressalta a necessidade de pessoas qualificadas, assim como a construção da “cultura de projetos nas organizações”, e que seu processo de implantação deve ser realizado de forma sistemática e os seus princípios colocados em prática da maneira mais adequada às necessidades das organizações. Além disso, apresentando uma visão bastante prática, Valle (2007) afirma que a principal tarefa do gerenciamento de projetos sempre foi a combinação do trabalho de diferentes pessoas para a execução de tarefas que seriam úteis para os clientes ou para as empresas.

O PMBOK (PMI, 2013) apresenta o conceito de PMO da seguinte forma: “Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, em inglês PMO – Project Management Office) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.” Da mesma forma, Valeriano (2001) expõe que o Escritório de Gestão de Projetos, ou PMO, como é mais comumente referenciado na literatura especializada, é a estrutura organizacional que pode ser criada para atender à demanda em termos de coordenação da gestão de projetos em empresas.

É importante ressaltar que, segundo Cruz e Scur (2016), o PMO ajuda a transformar a cultura organizacional ao evidenciar, de forma estruturada, as necessidades de processos e corpo de governança gerando mais benefícios, disciplina e entendimento para a organização. Ele se apresenta como uma estrutura formal paralela à estrutura funcional, tendo por objetivo apoiar esta estrutura funcional em relação à concretização dos projetos organizacionais, através de uma melhor governança de recursos, processos, metodologias e técnicas de gestão de projetos, ou seja, a sua relação com os departamentos é baseada em um leque de serviços de apoio aos projetos (Veras, 2014; Jalal e Kosha, 2015; Medeiros et al., 2016).

Sobre seu histórico, constata-se que o PMO tem uma longa história, a qual remonta aos anos 1930 (Singh, 2009; Ward e Daniel, 2013) e (Valle, 2008; Ward e Daniel, 2013) ressaltam que o PMO começou a se tornar uma realidade por volta do ano de 2003. O PMI (2016) relata que há algumas décadas iniciou-se a implantação de uma cultura de gerenciamento e de uma metodologia a ser seguida no gerenciamento de projetos internos das empresas, para que gerasse maior controle dos resultados e, com isso, muitas empresas iniciaram a implantação de PMOs.

O PMO é a estrutura organizacional que se criou para atender a demanda das empresas em termos de coordenação da gestão de projetos. São tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gestão de projetos, e esses processos padronizados deveriam conduzir a resultados consistentes e repetíveis, e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos. Portanto, grandes empresas de todo o mundo buscando continuamente aperfeiçoar seus processos e projetos como uma forma de melhorar seu desempenho e de crescer, verificaram que o PMO é uma estrutura necessária dentro das organizações (PMI, 2016).

Inicialmente as funções principais de um PMO eram: definir processos e metodologias — como, por exemplo, participar da gestão estratégica do trabalho, quer como facilitador ou ativamente, ou como responsável pelos processos de gestão de portfólio de projetos. Dentre as funções do PMO pode-se incluir o monitoramento de relatórios sobre projetos e de portfólios em andamento, repassando o progresso para que a gestão de topo tome decisões estratégicas sobre quais projetos continuar e quais cancelar (PMI, 2016). Após muitas mudanças, análises e reflexões, esse modelo teve que ser revisto e ajustado. Ou seja, o PMO tem se adaptado à crescente demanda das organizações por estruturas que garantam um maior alinhamento dos projetos às estratégias corporativas (PMI, 2016).

As formas e os papéis das funções dos PMOs variam de acordo com o contexto dentro do qual eles são inseridos (Hobbs e Aubry, 2007, 2008; Aubry, 2010; Pemsel e Wiewora, 2013) e embora muitas organizações baseadas em projetos não tenham um PMO explícito, as suas funções são frequentemente incorporadas dentro da organização matriz (Dietrich, 2010; Pemsel e Wiewora, 2013). Acerca da evolução do PMO, o PMI (2016) afirma que a implantação de um PMO é considerada uma ação estratégica para as organizações. Contudo, aquelas que já implementaram um PMO estão em busca de aprimorar e evoluir esta estrutura, buscando consolidar práticas e ferramentas adequadas, e também aumentar o valor agregado do(s) seu(s) PMO(s). Siedschlag et al. (2016) salienta que os escritórios de projeto não existem em uma empresa apenas para receber demandas e executá-las. As organizações que buscam ótimos resultados reconhecem que é a diversidade de opiniões que, muitas vezes, faz a empresa melhorar. Assim, o papel do escritório de projeto deve ser

esse integrador de partes interessadas, técnicas, ferramentas e métodos com objetivos em comum, que são as da própria empresa.

Ressalta-se que o PMO possui diversas funções em uma organização e esse estudo foi aprofundado por Hobbs e Hauer (2008). Essas funções são desempenhadas pelo PMO de uma organização conforme as suas próprias necessidades, uma vez que o intuito do PMO é melhorar os processos de gestão da empresa evitando, no entanto, criar burocracia desnecessária. Ademais, Biondini (2015) preleciona que há uma ampla gama de funções que podem ser desempenhadas por PMO, sendo que a sua abrangência e maturidade dependem da necessidade posta e liberdade dada pela organização.

1.1 Conceito e importância do PMO

O PMI (2008) define o PMO como sendo “um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.” No que tange às responsabilidades do PMO, o PMI menciona que “as responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto.” De forma semelhante, (Crawford, 2002) define escritório de projetos como sendo uma estrutura da organização, a qual é estabelecida para facilitar as atividades de gestão de projetos a fim de promover melhorias ao processo de gestão organizacional através da gestão do portfólio e do alinhamento de projetos com a estratégia da organização.

As estruturas dos PMOs não são determinadas e imutáveis, o que foi constatado através de pesquisas recentes que identificaram uma alta flexibilidade dessas estruturas, as quais, inclusive, adaptam-se às mudanças na estratégia da organização (Hobbs; Aubry; Thuillier, 2008; Barbalho et al., 2009). A nomenclatura “escritório de projetos”, como usualmente se denomina o PMO em português, é apresentada de outras formas por (Valeriano, 2001; Heldman, 2003; Kerzner, 2006; Barbalho et al., 2009), quais sejam: escritório estratégico de projetos; escritório de apoio ao projeto; escritório de apoio ao programa; escritório de gerência de projeto; e escritório de apoio à gerência de projeto; e escritório do programa. Barbalho et al. (2009) menciona que os PMOs se originaram em meados de 1960 ao serem empregados em grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil. Szalay et al. (2017) descreve o PMO como sendo uma entidade organizacional dinâmica, a qual participa significativamente no alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Dentro da organização, o PMO é uma camada formal de controle entre a gestão de projetos e a alta administração (Szalay et al., 2017). A importância do PMO está diretamente relacionada com o crescente número e complexidade de projetos, além de buscar-se maior eficiência através da centralização do suporte e controle dos projetos (Marsh, 2000; Too e Weaver, 2014). Esquierro et al. (2014) ressalta que os PMOs precisam ajudar as organizações no planejamento de suas atividades estratégicas, não focando em um cliente específico. As responsabilidades do PMO podem ser desde fornecer funções de suporte à gestão de projetos até a responsabilidade integral pela gestão específica de um projeto (Aubry et al., 2007; Too e Weaver, 2014). Too e Weaver (2014) ressalta que o PMO contribui com a organização fornecendo experiência de consultoria interna, conhecimento de gestão de projetos e ferramentas de controle do desempenho de projetos da organização.

Por fim, ressalta-se que os PMOs multiprojetos ou estratégicos emergiram para aprimorar competência em gestão de projetos, gerenciar projetos únicos e coordenar múltiplos

projetos através do crescimento de ambientes de gestão multiprojetos (Hurt e Thomas, 2009; Pellegrinelli e Garagna, 2009; Unger et al., 2012; Too e Weaver, 2014).

1.2 O PMO nas organizações

O PMO é uma importante ferramenta de gestão e Crawford (2006) sugere que a consolidação da gestão de projetos em uma organização passa pela constituição de PMOs, os quais podem incrementar e manter o nível de maturidade em gestão de projetos dentro da organização. (Too e Weaver, 2014). Na mesma linha de entendimento, Esquierro et al. (2014) menciona que os PMOs são centros de competências dentro das organizações e sua implementação é essencial para consolidar a cultura de gestão de projetos.

Com relação à estrutura do PMO, Szalay et al. (2017) assinala que cada organização é diferente e a estrutura do PMO precisa ser determinada de acordo com a estrutura da organização para que a mesma possa auferir ao máximo dos benefícios do PMO. Para implantar o PMO em uma organização, devem ser considerados os elementos mais importantes da mesma, retratando seus antecedentes teóricos e práticos a fim de promover a orientação da organização.

A respeito do tamanho das organizações nas quais um PMO pode ser implantado, Barbalho et al. (2009) menciona que pequenas e médias organizações também podem auferir de benefícios significativos ao implantar PMOs, os quais devem buscar atender às demandas de todos os envolvidos nos projetos. Comparando organizações com e sem PMOs, Dai e Wells (2004) constata que, nas organizações que possuíam PMOs implantados, as práticas de gestão de projetos eram mais efetivas.

Todavia, (Aubry et al., 2007; Barbalho et al., 2009) expõem que há dificuldade na definição de como os PMOs devem ser implantados e administrados nas organizações que não atuam exclusivamente com projetos para que os seus objetivos alcançados. A dificuldade está relacionada com a complexidade do PMO, o qual conecta as diversas áreas da organização e não pode ser avaliado somente quanto aos prazos, custo, escopo e desempenho, devendo também ser considerados os aspectos de coesão e moral das equipes, além do alinhamento estratégico dos projetos.

1.3 Tipos e níveis de PMO

A bibliografia classifica os PMOs de diversas formas, levando em consideração principalmente as funções que os PMOs exercem dentro de cada organização, conforme será abordado nos próximos parágrafos.

Aubry et al. (2010) classifica o PMO em 3 níveis de acordo com a função que exercem na organização: PMO operacional, PMO tático e o PMO estratégico. O PMO operacional presta suporte aos projetos com as boas práticas de gestão de projetos e os princípios aceitos profissionalmente. O PMO tático, por sua vez, realiza a integração de vários projetos e coordena as demandas existentes nesses projetos para o melhor aproveitamento dos recursos. E o PMO estratégico possui a autoridade de priorizar projetos de acordo com os objetivos e estratégias da empresa.

Moreno e Silva (2010) utiliza a mesma classificação e expõe que o PMO Operacional – também conhecido como PMO do Projeto – é aquele subordinado ao gerente de projeto, constituído para um projeto ou programa específico e encerrado quando o projeto é concluído. Ampliando o alcance do PMO, o PMO Departamental (tático) atende a uma

unidade ou departamento e é normalmente subordinado ao executivo chefe do departamento. Novamente ampliando o alcance do PMO e agregando-se aspectos estratégicos da empresa, o PMO Estratégico (corporativo) é o tipo de PMO existente no nível do controle corporativo para selecionar, priorizar, coordenar e monitorar os projetos para cumprir com a estratégia corporativa, estando normalmente subordinado aos executivos chefes da corporação.

Diferentemente, Desouza e Evaristo (2006) classifica os PMO em dois grupos, quais sejam, os PMOs administrativos e os PMOs de conhecimento intensivo. Os PMOs administrativos prestam suporte administrativo à gestão de projetos e os PMOs de conhecimento intensivo vão além, considerando as melhores práticas, as lições aprendidas e melhoria da maturidade. Dentre essas duas classificações, eles dividem o PMO em quatro tipos: PMO de suporte puramente administrativo, PMO gerenciador de informação, PMO gerenciador do conhecimento e PMO treinador de conhecimento intensivo.

Crawford (2002) apresenta três classificações para PMO: PMO de controle, o qual controla um projeto ou um programa; PMO setorial ou departamental, que se refere a apenas um setor ou departamento ou administração da empresa, e; PMO estratégico, o qual está alocado na alta administração da empresa e, por isso, possui maior percepção e abrangência na empresa.

Por fim, Barbalho et al. (2009), classifica o PMO em 3 níveis. O nível 1 é relativo a grandes e complexos projetos únicos, sendo o escritório dedicado ao projeto que o criou. O nível 2 refere-se a uma unidade de negócios específica na organização e possui a missão de gerir os recursos dentro dessa unidade, com isso, uma de suas atribuições é determinar as prioridades dos projetos que compartilham os mesmos recursos. O nível 3 possui as mesmas atribuições do nível 2, todavia, no nível 3 tem-se não apenas uma unidade de negócio, mas a organização como um todo, o que permite o alinhamento de projetos e programas com a estratégica global da organização.

1.4 Funções e objetivos do PMO

Segundo Carvalho (2009), os PMOs podem ser constituídos em diferentes configurações e funções. Sua aplicação deve ser orientada pelos conceitos de gestão de projetos a fim de ajudar as empresas a melhorarem suas estratégias. Szalay et al. (2017) esclarece que o PMO pode fornecer suporte aos gestores de projetos da empresa ou diretamente realizar a gestão dos projetos, sendo seu principal objetivo o alinhamento dos projetos com as necessidades da organização e o atendimento das expectativas das partes interessadas.

As funções do PMO foram estudadas com profundidade por Hobbs e Aubry (2007) ao analisar a existência e a importância de 27 funções relativas ao trabalho desempenhado pelos PMOs. Essas funções são relacionadas na Figura 1.

Função do PMO	% de PMOs por importância
Reportar status do projeto para a gestão superior	83%
Desenvolver e implementar metodologia padrão	76%
Monitorar e controlar desempenho do projeto	65%
Desenvolver competência de pessoal, incluindo treinamento	65%

Implementar e operar um sistema de informações do projeto	60%
Prover aconselhamento à gestão superior	60%
Coordenar entre projetos	59%
Desenvolver e manter um painel de avaliação do projeto	58%
Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	55%
Monitorar e controlar o desempenho do PMO	50%
Participar do planejamento estratégico	49%
Prover orientação para gerentes de projeto	49%
Gerenciar um ou mais portfólios	49%
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	48%
Gerenciar arquivos da documentação do projeto	48%
Gerenciar um ou mais programas	48%
Realizar auditorias de projetos	45%
Gerenciar interfaces do cliente	45%
Prover conjunto de ferramentas	42%
Executar tarefas especializadas para gerentes de projetos	42%
Alocar recursos entre projetos	40%
Realizar revisões pós-projetos	38%
Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	34%
Implementar e gerenciar banco de dados de risco	29%
Gerenciamento de benefícios	28%
Rede e escaneamento ambiental	25%
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para gerentes de projeto	22%

Fonte: Hobbs e Aubry (2007)

Figura 1 – Funções do PMO em ordem decrescente de importância

Too e Weaver (2014) destaca uma função importante do PMO, que é o suporte à gestão superior, com a qual se assegura que a correta informação seja disponibilizada à alta administração da organização e, com isso, permita a visão e o controle da performance e das tendências dos projetos/programas relacionados ao PMO. Outra função mencionada pelos mesmos autores é o aconselhamento à gestão superior, uma vez que faz parte das atribuições do PMO prover conselhos à alta administração que deem suporte à mesma na tomada de decisões relativas ao gerenciamento do portfólio. Além disso, Pinto (2013) apresenta 30 benefícios que o PMO pode promover à organização (Figura 2).

BENEFÍCIOS POTENCIAIS ESPERADOS PARA UM PMO	
1	Melhor disponibilidade de recursos com habilidades em gestão de projetos
2	Transferência efetiva de conhecimento em gestão de projetos

3	Melhor comunicação entre a equipe do projeto
4	Melhor confiabilidade das informações fornecidas
5	Maior disponibilidade de informações para uma melhor tomada de decisão
6	Melhor tempo de projeto e controle de custos do projeto
7	Melhor suporte do nível executivo para os projetos
8	Melhor definição de papéis e responsabilidades
9	Melhor alocação de recursos entre projetos dentro da organização
10	Redução da exposição ao risco
11	Maior produtividade nos projetos
12	Melhor satisfação do cliente
13	Maior visibilidade da relação entre projetos e estratégia
14	Maior comprometimento da organização com resultados
15	Maior visibilidade da demanda de recursos
16	Melhor disponibilidade de informações sobre lições aprendidas anteriores
17	Melhor comunicação entre as áreas da organização
18	Melhor comunicação com o nível executivo
19	Estimativas de tempo e custo mais confiáveis
20	Melhor controle sobre as equipes de projeto
21	Melhor controle de terceiros e subcontratados
22	Maior motivação e comprometimento individual
23	Maior agilidade na tomada de decisões de gestão de projetos
24	Redução do ciclo de vida dos projetos
25	Maior integração entre as áreas da organização
26	Melhor qualidade dos resultados dos projetos
27	Melhor priorização de projetos
28	Maior visibilidade das relações entre projetos
29	Maior visibilidade do progresso do projeto
30	Maior previsibilidade para tomada de decisão

Fonte: Pinto (2013)

Figura 2 – Benefícios potenciais esperados para um PMO

1.5 Implantação e modelos de PMO

Calderini e Cantamessa (1997) assinala que a implantação do PMO precisa ser adaptada à cultura da organização na qual o mesmo será implantado. A implantação deve ser realizada gradualmente (Mendes; Escrivão Filho, 2007), mas precisa apresentar resultados práticos no decorrer da mesma (Martins et al., 2005; Rodrigues; Rabechini Jr.; Csillag, 2006).

Segundo Crawford (2002), um PMO pode ser formado por poucas pessoas e realizar atividades simples, como preparar e manter cronogramas, ou por várias pessoas e realizar

tarefas complexas, como o planejamento e o monitoramento de projetos. O crescimento do PMO acontece de acordo com as necessidades da própria organização na qual está inserido. A autora sugere alguns modelos de PMO (Figura 3), os quais são classificados em níveis e amplamente citados pela bibliografia científica.



Fonte: Crawford (2002)

Figura 3 – Níveis de atuação do escritório de projetos

2. Conclusão

A principal contribuição deste artigo é sintetizar a bibliografia existente sobre PMO através de uma revisão de literatura cuja fundamentação está embasada em artigos científicos publicados entre 2013 a 2018, em referências citadas nesses artigos e em artigos relevantes existentes na bibliografia.

No desenvolvimento do artigo, condensaram-se os principais aspectos relacionados ao PMO apresentando o que é a gestão de projetos e a governança organizacional, o conceito e importância do PMO, seu papel nas organizações, tipos e níveis, funções e objetivos, além de aspectos relativos à implantação e modelos de PMO.

Além do apresentado neste artigo, ressalta-se que artigos sobre PMO continuam sendo publicados atualmente, enriquecendo a cada dia a bibliografia sobre essa importante ferramenta da gestão de projetos, a qual tem se aprimorado ao longo de décadas com objetivo de suprir as mais diversas necessidades dos projetos e das organizações.

Referências

Aubry, M., Hobbs, B. A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. **Project Management Journal**, p. 3-16, 2010.

Aubry, M., Hobbs, B., Thuillier, D. A new framework for understanding organisational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, p. 328–336, 2007.

Barbalho, S. C. M., Amaral, D. C., Kernbichler, T. S., Richter, E. H., Torres, Larissa. Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.16, n.3, p. 435-449, 2009.

Biondini, I. V. F. A formulação, implementação e acompanhamento da estratégia no estado de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. v.6, n.2, 2015.

Bomfin, D. F., Nunes, P. C. Á., Hastenreiter, F. Gerenciamento de projetos segundo o Guia PMBOK: Desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. v.3, n.3, 2012.

Calderini, M.; Cantamessa, M. Innovation paths in product development: an empirical research. **International Journal of Production Economics**, v.51, n.1-2, p. 1-17, 1997.

Carvalho, M, M, Rabechini Jr. R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos**. 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

Carvalho, K. E. M. Impactos do PMO no desempenho da organização pública: O caso de uma instituição de ensino superior. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. v.6, n.2, 2015.

Crawford, L. **The strategic project office: A guide to improving organizational performance**. New York: Marcel Dekker, 2002.

Crawford, L. Developing organizational project management capability: theory and practice. **Project Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 74-97, 2006.

Cruz, C. E., Scur, G. Alinhamento do PMO à gestão organizacional: estudo dos elementos do PMO sob as dimensões estratégica, tática e operacional. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. v.7, n.1, 2016.

Dai, C. X.; Wells, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v.22, n.7, p. 523-532, 2004.

Desouza, K.C., Evaristo, J.R. Project management offices: a case of knowledge-based archetypes, **International Journal of Information Management**, p. 414–423, 2006.

Dietrich, P., Artto, K., Kujala, J. Strategic priorities and PMO functions in project based firms. Project Management Institute (Ed.), PMI Research & Education Conference 2010 — Defining the Future of Project Management. **Project Management Institute**, Washigton, 2010.

Economist Intelligence Unit. Closing the gap: The link between project management excellence and long-term success. **Economist Intelligence Unit**, 2009.

Esquierro, J. C., Valle, A. B. do, Soares, C. A. P., Vivas, D. C. Implementation of a Project Management Office in a Public Sector Organization: A Case Study Involving a Sanitation Institution. **International Review of Management and Marketing**, v.4, n.1, p.1-12, 2014.

Heldman, K. **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

Hobbs, B., Aubry, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the result of phase 1. **Project Management Journal**, p. 74–86, 2007.

Hobbs, B.; Aubry, M.; Thuillier, D. The project management office as an organizational innovation. **International Journal of Project Management**, v.26, n.5, p. 547-555, 2008.

Hobbs, B., Aubry, M. An empirically grounded search for a typology of project management offices. **Project Management Journal**, S69–S82, 2008.

Hurt, M., Thomas, J.L. Building value through sustainable project management offices. **Project Management Journal** 40, 55–72, 2009.

Jalal, M. P., & Koosha, S. M. Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the Iranian project-oriented organizations of the construction industry. **International Journal of Project Management**, p. 458-466, 2015.

Kerzner, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

Kerzner, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

Marsh, D. The programme and project support office. In: Turner, R.J., Simister, S.J. (Eds.), **Handbook of Project Management**. Gower, Aldershot, England, p. 131–144, 2000.

Martins, A. P., Martins, M. R., Pereira, M. M. M., Martins, V. A. Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista Produção**, v.15, n.3, p. 404-415, 2005.

Medeiros, B. C., Danjour, M. F., Neto, M. V. S. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP): Uma análise bibliométrica comparativa de artigos nacionais e internacionais. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. v.7, n.3, 2016.

Mendes, J. V.; Escrivão Filho, E. Atualização tecnológica em pequenas e médias empresas: propostas de roteiro para aquisição de sistemas integrados de gestão (ERP). **Revista Gestão & Produção**, v.14, n.2, p. 21-293, 2007.

Moreno Jr., V., Silva, M. L. Adoção de PMO como ferramenta de controle gerencial de projetos de TI: Um estudo de caso de uma empresa brasileira prestadora de serviços de telecomunicações. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. v.1, n.1., 2010.

Pellegrinelli, S., Garagna, L. Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. **International Journal of Project Management**, 649–656, 2009.

Pemsel, S., Wiewiora, A. Project management office a knowledge broker in project-based organisations. **International Journal of Project Management**, 2013.

Pinto, A. Is your PMO what it should be? A model to define which functions a PMO should perform, taking into consideration the expected benefits of this clients. In **Proceesdings of PMI Global Conference North America**, 2013.

PMI – Project Management Institute. **Projetos: um guia simplificado**. [Manual]. Rio de Janeiro: Brasil Chapter, 2006.

PMI – Project Management Institute. **Guia PMBOK® – Project Management Body of Knowledge** – 4. ed Newtown Square, Pennsylvania, 337 p. Project management standard guide, 2008.

PMI – Project Management Institute. **Guia PMBOK® – Project Management Body of Knowledge** – 5. ed Newtown Square, Pennsylvania, 595 p. Project management standard guide, 2013.

PMI – Project Management Institute. **PMOs – Antes e o Depois**. São Paulo, abr. 2016. Disponível em: <<https://pmisp.org.br/147-noticias/enews/2016-04-conteudos/2451-2016-04-conteudos-tendencia-evolucao-pmo>>. Acesso em 04 mar. 2018.

PMI/RJ – Project Management Institute, Rio de Janeiro, 2012. **Dados coletados pelo PMI/RJ.** Recuperado em 28 agosto, 2012, de <http://www.pmirio.org.br>. Referência constante em Carvalho (2015).

Rodrigues, I.; Rabeguini Jr., R.; Csillag, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**, v.41, n.3, p. 273-287, 2006.

Scopus. **Site de pesquisa de periódicos.** Disponível em: <<https://www.scopus.com/sources?zone=&origin=no%20origin%20defined/>>. Acesso em 23.06.2018

Siedschlag, D., Junior, O. F. P. S., Alves, C. S. R. A contribuição do Escritório de Gestão de Projetos – EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v.7, n.3, 2016.

Singh, R., Keil, M., Kasi, V. Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. **European Journal of Information Systems**, v.18, n.5, p. 409-427, 2009.

Szalay, I, Kovács, Á, Sebestyén, Z. Integrated Framework for Project Management Office Evaluation. Creative Construction Conference 2017, CCC 2017, 19-22 June 2017, Primosten, Croatia. **Procedia Engineering**, p. 578–584, 2017.

Too, E. G., Weaver, P. The management of project management: A conceptual framework for project governance. **International Journal of Project Management**, 2014.

Torreão, P. G. B. C. **Project Management Knowledge Learning Environment: Ambiente inteligente de aprendizado para educação em gerenciamento de projetos.** (Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE, Brasil, 2005.

Unger, B.N., Gemünden, H.G., Aubry, M. The three roles of a Project portfolio management office: their impact on portfolio management execution. **International Journal of Project Management**, v.30, i.5, p. 608-620, 2012.

Valeriano, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: Editora Makron Books, 2001.

Valle, A. B., Soares, P. C. A.; Finocchio, J. Jr.; Silva, L. S. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

Valle, J. A., Silvia, W., Soares, C.A.P. Project management office (PMO) – principles in practice. **AACE International Transactions.** Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/33720029/project-management-officeprinciples-practice>>. Acesso em 04 mar. 2018.

Veras, M. **Gerenciamento de projetos (PMC).** Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

Ward, J., Daniel, E. M. The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. **Journal of Enterprise Information Management**, v.26, i.3, p. 316-336, 2013.