



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

ALINHAMENTO DO PMO À GESTÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DOS ELEMENTOS DO PMO SOB AS DIMENSÕES ESTRATÉGICA, TÁTICA E OPERACIONAL

CRISTIANE ESTEVES CRUZ

Centro Universitário da FEI

cris.e.cruz@gmail.com

GABRIELA SCUR

Centro Universitário da FEI

gabriela@fei.edu.br

Agradecimento à minha orientadora, Gabriela Scur, pela atenção e incentivo.



ALINHAMENTO DO PMO À GESTÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DOS ELEMENTOS DO PMO SOB AS DIMENSÕES ESTRATÉGICA, TÁTICA E OPERACIONAL

Resumo

Uma grande questão das organizações orientadas a projetos não é somente a implantação de um PMO (escritório de gerenciamento de projetos), mas sim qual tipo e onde. Ao entender o papel do PMO nos diferentes níveis organizacionais, é possível traçar estratégias que atendam às intenções organizacionais. O objetivo deste artigo é identificar e descrever os elementos que contribuem o alinhamento do PMO à gestão organizacional nas dimensões estratégica, tática e operacional. Como resultado, foram definidos dois elementos principais em cada dimensão com base no referencial teórico para alinhar o PMO à gestão organizacional. Esta análise pode servir de guia para a boa gestão do PMO, visando à melhoria da gestão de projetos e, por conseguinte, gestão organizacional.

Palavras-chave: Escritório de Projetos. Gerenciamento de Projetos. Gestão Organizacional.

Abstract

A big question of project-oriented organizations is not only the implementation of a PMO (Project Management Office), but which kind and where. By understanding the role of the PMO in the different organizational levels, it is possible to develop strategies that meet organizational intentions. The objective of this paper is to identify and describe the elements that contribute the alignment of the PMO to the organizational management in strategic, tactical and operational dimensions. As a result, there were defined two main elements in each dimension based on the theoretical framework in order to align the PMO to organizational management. This analysis can be a guide for the proper PMO management, improving project management and therefore organizational management.

Keywords: Project Office; Project Management; Organizational Management.



1. Introdução

O gerenciamento de projetos é caracterizado por métodos de reestruturação de gestão e adaptação especial de técnicas de gestão com o propósito de melhor planejar, organizar, direcionar, controlar e utilizar os recursos existentes (Kerzner, 2001). O reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos nas organizações cresce na medida em que as lideranças entendem que o alinhamento da gestão de projetos à estratégia do negócio eleva o atingimento de metas, a conquista de estratégias e melhora o desempenho organizacional (Srivannaboon & Milosevic, 2006).

O estabelecimento de um PMO (escritório de gerenciamento de projetos) ajuda a transformar a cultura organizacional à medida que evidencia de maneira estruturada e formal necessidades de processos e corpo de governança gerando mais benefícios, disciplina e entendimento para a organização. Essa estrutura pode definir expectativas para derivados da gestão de portfólio assim como autorizar a implementação de processo de gerenciamento de portfólio (PMI, 2008).

O PMO é parte de uma rede de relações complexas que liga estratégia, projetos e estrutura e, portanto, é um ponto de entrada na organização. Nesse ponto de vista o PMO não deveria mais ser considerado uma ilha isolada na organização. Seu objetivo, além de entregar projetos no prazo, no orçamento e em conformidade com as especificações técnicas e de qualidade, é criar valor para o negócio (Aubry et al., 2007).

Há vasta literatura relacionada à gestão de projetos, portfólio, programas e PMO, entretanto no que diz respeito especificamente à relação entre gestão organizacional e PMO a quantidade de pesquisas é exígua. Alguns estudos abordam o tema sob diferentes perspectivas: gerenciamento organizacional de projetos e PMO (Aubry et al., 2007); PMO e inovação organizacional (Hobbs et al., 2008); gestão organizacional de projetos e histórico do PMO (Aubry et al., 2008); implementação e renovação de PMO (Aubry et al., 2010); melhoria do desempenho da engenharia industrial e sucesso do PMO (Spalek, 2013).

Além disso, a maioria dos estudos são relacionados a um único PMO ao passo que há tendência emergente à formação de múltiplos PMOs nos diversos níveis da organização, como estudaram Tsureyan e Müller (2015) ao relacionar múltiplas governanças em diferentes PMOs tomando como base o modelo de governança de PMO em quatro dimensões (estrutural, processual, relacional e reguladora) desenvolvido no trabalho.



Comunidades internacionais também reconheceram PMO em seus padrões como PMI - *Project Management Institute* e IPMA - *International Project Management Association*. No Brasil, o tema também é pouco explorado. Alguns trabalhos abordam o tema, mas com foco na gestão de portfólio e projetos, tal como: alinhamento organizacional de projetos e estratégia de manufatura (Patah & Carvalho, 2009); gestão de portfólio e desempenho organizacional (Padovani, 2013); dimensões organizacionais e gerenciamento de projetos (Anselmo, 2009). Sendo assim, observa-se uma lacuna na literatura quanto ao estudo de PMO e alinhamento da gestão organizacional, especialmente no que diz respeito a estudos no contexto econômico nacional.

Este artigo foca em organizações orientadas à projetos que possuem PMOs como parte de sua estratégia para, além de gerenciar projetos de forma unificada, disseminar objetivos estratégicos. Conforme Aubry et al. (2007), um estudo de gerenciamento de projetos no contexto organizacional é facilitado em organizações que implementaram PMO devido ao fato das atividades de gerenciamento de projetos serem mais perceptíveis. Além de gestores de empresas e gerentes de projetos, os beneficiários desse estudo são estudantes, pesquisadores, professores, instituições de ensino ou qualquer outro interessado em obter maior conhecimento em relação à PMO no âmbito organizacional.

Nesse contexto, esse trabalho tem como principal objetivo identificar e descrever, à luz da literatura, os elementos que contribuem o alinhamento do PMO (escritório de gerenciamento de projetos) à gestão organizacional em relação às dimensões estratégica, tática e operacional.

2. Gestão de projetos e PMO

Para melhor entendimento do PMO, faz-se necessário primeiramente esclarecer a diferença entre processo, projeto, programa e portfólio:

- Processo: é um esforço de trabalho contínuo caracterizando-se por seguir procedimentos existentes em uma organização (PMI, 2008a);
- Projeto: é um esforço de natureza temporária (com início e término) para criar um produto, serviço ou resultado singular (PMI, 2008a). O gerenciamento de projetos é delineado para fazer melhor uso dos recursos existentes proporcionando fluidez do trabalho tanto horizontal quanto vertical na empresa (Kerzner, 2001);



- Programa: é composto por um grupo de projetos relacionados com intuito de obter benefícios por meio do controle desses projetos. Já o gerenciamento de programa foca nas interdependências entre projetos definindo a melhor abordagem para gerenciá-los através de solução de conflitos de recursos, alinhamento à estratégia organizacional e solução de problemas e mudanças (PMI, 2008a);
- Portfólio: é caracterizado por um conjunto de projetos e programas não necessariamente interdependentes ou relacionados. O gerenciamento de portfólio é o gerenciamento centralizado e alinhado à estratégia organizacional com objeto de identificar, priorizar, autorizar, gerenciar e controlar projetos e/ou programas de (PMI, 2008a). Grandes e pequenas organizações vêm constatando os benefícios gerados pelo permanente monitoramento de seus projetos (Patah & Carvalho, 2009).

Para balancear prazos de entrega, orçamentos estabelecidos e restrição de recursos, o gerenciamento de portfólio necessita de ferramentas, tais como: *Balanced Score Card* com indicadores de desempenho, padronização de relatórios, consolidação e sumarização do portfólio de projetos, sistemas de informação integrados à gestão de projetos, escritório de gerenciamento de programas e gerenciamento portfólio de projetos (PMO) e comitê de prioridades (IPMA, 2006).

Segundo o PMI (2008a), o PMO é uma parte do suporte organizacional com responsabilidade de centralização, controle e coordenação de projetos, programas e portfólio. Suas principais funções englobam: gerenciamento do compartilhamento dos recursos; desenvolvimento de metodologia e padrões; orientação e suporte; monitoramento e auditoria; coordenação da comunicação entre os envolvidos nos projetos. O IPMA (2006) define PMO como parte da organização que tem como principal responsabilidade garantir suporte à organização ao definir diretrizes e normas para gestores; coletar, consolidar e relatar dados dos projetos; além de assegurar o alinhamento dos projetos à estratégia organizacional.

Meredith e Mantel (1985) discorrem a respeito dos sintomas de um portfólio desalinhado à gestão organizacional:

- Muito mais projetos do que a organização espera;
- Determinação inconsistente dos benefícios, incluindo a dupla contagem;
- Concorrência entre projetos;
- Projetos de "interesse" pontual que não contribuem para a estratégia;



- Projetos cujos custos excedem seus benefícios;
- Projetos com riscos muito mais elevados do que outros projetos no portfólio;
- Falta de acompanhamento periódico do ocorrido versus planejado.

Outrossim, quando bem articulada a gestão de portfólio com as metas e estratégias as seguintes finalidades são almejadas (Meredith & Mantel, 1985):

- Identificar os “projetos” propostos que não são realmente projetos e devem ser tratados através de outros processos;
- Priorizar a lista de projetos disponíveis;
- Limitar intencionalmente o número de projetos globais a ser geridos, adotando critérios de importância;
- Priorizar projetos e obter recursos e atenção necessários;
- Identificar os projetos que melhor se adequam aos objetivos e estratégia da organização;
- Identificar projetos que suportam os diversos objetivos organizacionais e que impactam em outros projetos importantes;
- Eliminar os projetos que incorrem em risco e/ou custo excessivo;
- Eliminar projetos que foram desviados durante o processo de seleção formal e não podem fornecer benefícios esperados devido ao novo grau de risco e/ou expectativa custo;
- Agir de forma a não sobrecarregar a disponibilidade de recursos da organização;
- Equilibrar os recursos com as necessidades;
- Equilibrar os retornos de curto, médio e longo prazo.

A maior compreensão do PMO e seus elementos constituintes e sua importância quanto ao alinhamento estratégico na organização permitem uma investigação da atuação do PMO na gestão organizacional.

3. PMO na gestão organizacional

O trabalho de Spalek (2013) demonstra a importância de identificar maneiras de medir e comunicar o valor agregado do PMO na organização uma vez que PMO tende a amadurecer no decorrer dos anos de operação, melhorando o desempenho da engenharia industrial e, assim, aumentando as chances de sucesso do PMO. Aubry et al. (2008) evidenciam



empiricamente com base em uma abordagem de processo que o estado atual do gerenciamento de projetos organizacional e do PMO é o produto de sua história organizacional.

O desenvolvimento do PMO pode acontecer em toda a organização a passo que o conceito de gerenciamento de projeto da empresa pode ser aplicado tanto na unidade de negócios, quanto em um departamento ou na corporação como um todo. Por isso é interessante pensar termos de níveis desde que haja um ambiente multifuncional que requer a gestão simultânea de diversos projetos (Englund et al., 2003).

Crawford (2001) divide o PMO em três níveis organizacionais: Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos; Nível 2 – Escritório de Projetos de uma Unidade de Negócio e Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos, conforme figura 1.

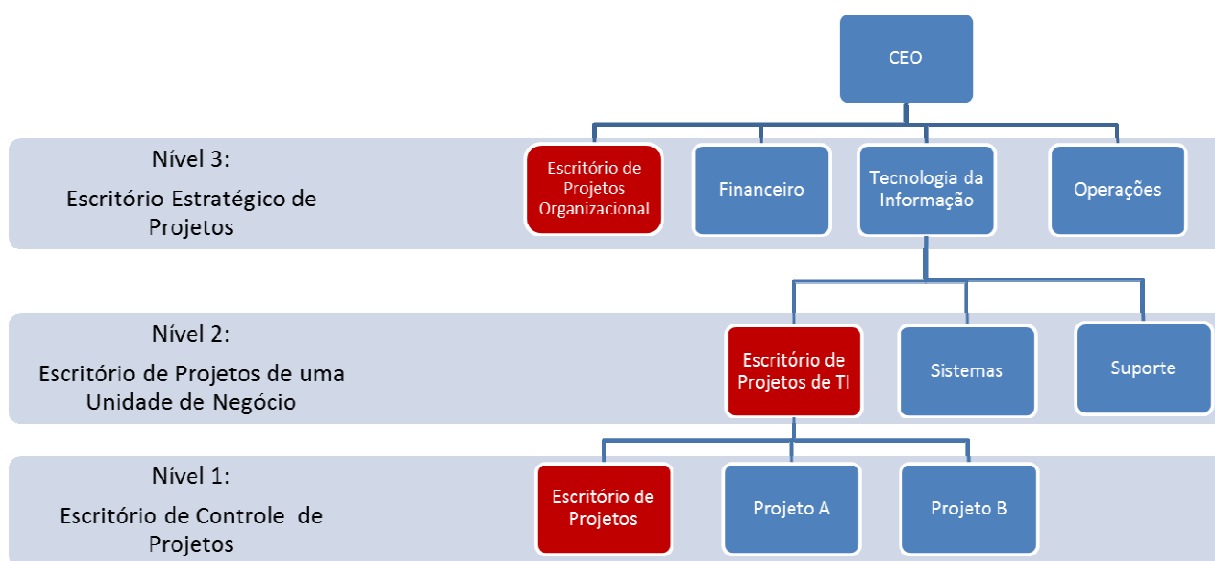


Figura 1. Níveis de escritório de projetos

Fonte: Adaptação de Crawford, 2001

Apesar do autor segmentar em níveis pode haver PMO em qualquer um dos níveis, ou mesmo nos três simultaneamente dependendo da necessidade da organização. Em muitos casos, a grande questão das organizações que trabalham com projetos não é somente a implantação de um PMO, mas sim qual tipo e onde.

Mariusz (2014) analisou o PMO de três organizações distintas notando que cada uma das empresas desenvolveu e aplicou a sua própria solução de PMO com suas características



específicas acarretando em distintas forças e fraquezas. Diferentes soluções de PMO podem ser um indício valioso para organizações que pretendem estruturar essa unidade ou alterar o modelo já concebido.

4. PMO nas dimensões organizacionais

Devido ao fato do PMO ter se tornado um fenômeno organizacional muito difundido e conhecido, em muitas organizações é mandatório implementar um PMO sem necessariamente se ter uma ideia clara de onde ir. Entretanto há dificuldade oriunda da variedade de PMOs existentes e à falta de consenso quanto ao seu valor (Aubry et al., 2010). Neste contexto, é fundamental mapear PMO e sua aderência à gestão organizacional. A seguir (tabela 1) são apresentados elementos e respectivos conceitos pesquisados na literatura que relacionam o PMO nas diferentes dimensões organizacionais.

Tabela 1
Elementos de pesquisa

Dimensões	Elementos	Referências
Operacional	- Processos de gerenciamento de projetos	IPMA (2006); PMI (2008a); Anselmo (2009)
	- Competências em gerenciamento de projetos	IPMA (2006); PMI (2008a); Chipulu et al. (2013); Takey e Carvalho (2015)
Tática	- Governança de portfólio de projetos	Aubry et al. (2007); PMI (2008); Anselmo (2009); Tsaturyan e Müller (2015)
	- Maturidade em gerenciamento de projetos	Crawford (2002); PMI (2008); Anselmo (2009);
Estratégica	- Estrutura organizacional	IPMA (2006); PMI (2008a); Anselmo (2009)
	- Desdobramento das estratégias organizacionais em indicadores de desempenho	PMI (2008); PMI (2008a); Aubry et al. (2008); Anselmo (2009)

3.1. Dimensão operacional

A dimensão operacional está baseada nos processos necessários para gerenciar e executar projetos de forma isolada (Anselmo, 2009). Conforme PMI (2008a), o processo de gerenciamento de projetos está dividido em 5 fases: iniciação, planejamento, execução e monitoramento e controle e encerramento que abrangem 9 grandes áreas de conhecimento:

- Gerenciamento de escopo: processo para garantir que o projeto abranja somente o trabalho necessário;



- b) Gerenciamento de tempo: processo para finalizar o projeto no prazo combinado;
- c) Gerenciamento de custos: processo para planejar, estimar, orçar e controlar os custos de forma a manter o orçamento ao final do projeto;
- d) Gerenciamento de qualidade: processo para planejar, monitorar, controlar e garantir os requisitos especificados de qualidade do projeto;
- e) Gerenciamento de recursos humanos: processo para planejar, contratar (e/ou demitir), desenvolver e gerenciar a equipe do projeto;
- f) Gerenciamento de comunicações: processo para geração, coleta, disseminação, armazenagem e destinação dos dados durante e ao final do projeto;
- g) Gerenciamento de riscos: processo para identificar, analisar e controlar os riscos e oportunidades durante a execução do projeto;
- h) Gerenciamento de aquisições: processo para adquirir produtos e/ou serviços para o projeto;
- i) Gerenciamento de integração: processo para garantir a integração das diversas áreas de conhecimento.

O IPMA (2006) afirma que gerenciamento de projetos é composto pelas seguintes fases: estudos iniciais, análise de viabilidade, detalhamento do projeto, contratação, execução, operação e transferência, comissionamento, aceitação e encerramento; seguindo critérios tanto técnicos quanto organizacionais nas seguintes áreas de abordagem: finanças, tempo, qualidade, segurança, recursos humanos, logística, contratos com ênfase em resultados, tempo e despesas.

Para garantir o sucesso no gerenciamento de projetos Chipulu et al. (2013) ressaltam a importância de mapear o desenvolvimento das competências necessárias do gerente de projeto e sua equipe. Os gerentes de projeto devem desenvolver habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar suas equipes para obter máximo desempenho da equipe e cumprir os objetivos do projeto PMI (2008a).

PMI (2008a) afirma que o desempenho do projeto pode ser comprometido caso os integrantes da equipe do projeto não possuam as competências essenciais e define competência como “*Habilidade e capacidade necessárias para concluir as atividades do projeto*”. O IPMA (2006) define competência como: “*demonstração da capacidade de*



aplicar conhecimento e/ou habilidade, e, quando relevante, atributos pessoais demonstráveis”.

A indústria valoriza mais habilidades genéricas do que conhecimento em gerenciamento de projetos segundo estudo de Chipulu et al. (2013) que fundamenta as seguintes competências de gerenciamento de projetos por ordem de importância: 1) Habilidades industriais específicas e genéricas relacionadas ao conhecimento em gerenciamento de projetos; 2) Habilidades e competências no conhecimento em gerenciamento de projetos em atividades específicas da indústria; 3) Habilidades gerenciais no nível de senioridade; 4) Características pessoais positivas; 5) Qualificações profissionais e experiência em metodologia de gerenciamento de projetos e 6) Gestão de risco durante o ciclo devida do projeto.

Takey e Carvalho (2015) mapearam as competências em gerenciamento de projetos propondo um método que ajuda a avaliar e projetar trajetórias de evolução com base na experiência e os desafios organizacionais. Modelo este estruturado em sete passos: Seleção e análise da organização; Preparação de um painel de especialistas; Correlação de experiências e competências; Definição de um método de autoavaliação; Montagem questionário de autoavaliação; Definição de processo de avaliação e Estruturação de roteiro para treinamento.

3.2. Dimensão tática

A dimensão tática está baseada na gestão de temas corporativos, metodologia, organização, governança e maturidade organizacional por meio de escritórios de gerenciamento de projetos, maturidade de gerenciamento de projetos e gerenciamento de programas (Anselmo, 2009).

Aubry et al. (2007) afirmam que o gerenciamento organizacional é distinto de governança de projetos uma vez que a governança do projeto, além de ser um conjunto de princípios, estruturas e processos, torna dinâmico o alinhamento da estratégia e estruturação dos projetos aos objetivos da organização.

Com uma governança apropriada, o gerenciamento de programas possibilita o planejamento, execução, monitoramento e controle adequado dos projetos dentro de programas (PMI, 2008). A governança de portfólio descreve os processos envolvidos no desenvolvimento de uma estrutura para garantir a qualidade e supervisão de portfólio ao



identificar, categorizar, valorizar, selecionar e priorizar componentes, balancear o portfólio, comunicar ajustes no portfólio, autorizar componentes, revisar e informar desempenho do portfólio e monitorar mudanças na estratégia do negócio (IPMA, 2006).

No modelo de integração da governança de projetos de Tsaturyan e Müller (2015) a integração das dimensões estrutural, processual, relacional e reguladora pode permitir que um sistema de governança de PMO se torne significativo e viável em grandes organizações baseadas em projetos. Neste conceito as variáveis de governança parecem relevantes e cabíveis para estudar e compreender a governança do PMO, tal como o modo de tomada de decisões, sistema de controle, interações entre as entidades envolvidas e disseminação da missão e valores na organização.

Yazici (2009) em seu estudo evidencia que maturidade de gerenciamento de projetos (*Project Management Maturity* - PMM) juntamente com uma cultura organizacional orientada à melhoria de resultados e competitividade de uma organização resultam em redução de custos e aumento de vendas e que, portanto, esforços na PMM acompanhados da orientação cultural compõem a melhor estratégia para organizações baseadas em projetos.

O conceito de PMM é utilizado como base do modelo de capacidade de maturidade (Crawford, 2002) que permite as organizações avaliar seus pontos fortes e fracos contra uma gama de práticas e definir seus objetivos de gerenciamento de projeto específico. O PMI (2008a) classifica o PMM em cinco níveis:

- a) Nível 1 – Inicial: gerenciamento de projetos sem processos consistentes ou replicáveis. Embora haja reconhecimento de processos de gerenciamento de projetos, não há práticas ou normas estabelecidas;
- b) Nível 2 - Processo e padrões estruturados: processos básicos usados somente em grandes projetos, gestão apoia e incentiva uso de gestão de projetos, informações resumidas, estimativas e cronogramas em ferramentas genéricas, foco no projeto;
- c) Nível 3 - Normas e processos institucionalizados organizacionalmente: processos padrão para todos os projetos, gestão dos processos institucionalizada, resumo e informações detalhadas, linha de base versus dados reais, estimativas e cronogramas baseados em padrões da indústria, análise informal do desempenho do projeto;
- d) Nível 4 - Gerenciamento do processo: processos integrados com os processos corporativos, cumprimento dos direcionadores de gestão, gestão com visão



organizacional, análise sólida do desempenho do projeto, estimativas e cronogramas baseados em especificidades, gestão usa dados na tomada de decisões;

- e) Nível 5 – Otimização: processos para medir a eficácia e eficiência do projeto, processos para melhorar o desempenho do projeto, gestão centrada na melhoria contínua.

3.3. Dimensão estratégica

A dimensão estratégica está relacionada à estratégia organizacional e o gerenciamento de portfólio de projetos da organização (Anselmo, 2009). Segundo IPMA (2006), a estratégia é uma perspectiva do futuro da organização de como atingir sua visão e metas. A organização deve traduzir sua estratégia em indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators - KPIs*) que por sua vez nortearão PMO a avaliar projetos e programas e alinhá-los a essa estratégia.

A figura 2 demonstra as relações entre a estratégia e processos na organização desde a visão e missão, desdobramento da estratégia em objetivos até as operações. A execução da estratégia exige a aplicação de processos, sistemas e ferramentas para definir e desenvolver alto nível de gerenciamento, planejamento e operações e, ao mesmo tempo, gerenciamento e planejamento de portfólio (PMI, 2008).

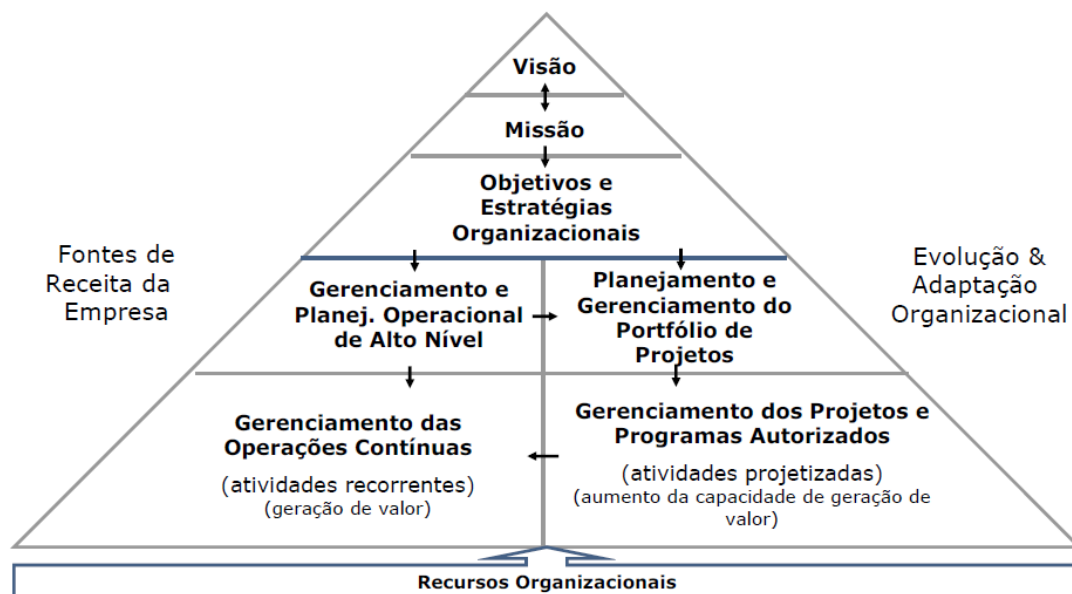


Figura 2. Contexto organizacional de gerenciamento de Portfólio

Fonte: PMI (2008)



Aubry et al. (2008) relacionaram a dinâmica entre estratégia e estruturação de organizações ao verificar quais mudanças no contexto industrial impactam estratégias de negócio e estas, por sua vez, levam a mudanças na estrutura organizacional.

A estrutura organizacional de projetos zela pelo cumprimento dos conceitos de gerenciamento de projetos na organização sob formas distintas: de um grupo isolado responsável por um projeto específico até uma grande repartição que gerencia todos os projetos (Patah & Carvalho, 2009).

Anselmo (2009) afirma que podem existir dois tipos básicos de estrutura organizacional: estrutura do grupo comercial com foco no cliente e formação de gerências de negócios (equipes comerciais/administrativas e equipes técnicas) e estrutura do grupo de execução com gestores de projetos responsáveis pela execução dos projetos e coordenação das suas próprias equipes comerciais/administrativas e técnicas.

A estrutura organizacional em relação à gestão de projetos afeta a gestão da organização quanto à autoridade e autonomia do gerente funcional e gerente de projeto, influenciando o trabalho de todos envolvidos no projeto. O PMI (2008a) classifica em três grandes tipos de estrutura:

- a) Funcional: estrutura com as gerências funcionais (por exemplo: engenharia, produção, contabilidade, qualidade, entre outras) bem definidas com cada departamento trabalhando nos projetos de forma independente;
- b) Projetizada: membros da equipe trabalham juntos e gerentes dos projetos possuem independência e autoridade perante as gerências funcionais e departamentos;
- c) Matricial: fusão das estruturas funcional e projetizada com desmembramento em três tipos: fraca, forte e balanceada. A matriz fraca é mais próxima à estrutura funcional, porém o gerente de projetos possui atribuição mais análoga a um coordenador do que propriamente gerente. A matriz forte é mais próxima à estrutura projetizada podendo ter dedicados o gerente de projetos e grupo administrativo. Já a matriz balanceada possui gerente de projeto com autoridade e responsabilidade parciais.

IPMA (2006) também divide a estrutura nas três dimensões, entretanto com nomenclaturas distintas: funcional, por projeto e matricial (simples, pura e balanceada).



Afirma que a estrutura deve ponderar influências ambientais e culturais e sua dinâmica varia ao passo que conhecimento em gerenciamento de projetos avança.

5. Considerações finais

Neste estudo foi possível identificar os principais elementos que contribuem o alinhamento do PMO (escritório de gerenciamento de projetos) à gestão organizacional em cada dimensão e descrevê-los sob diferentes aspectos. Foram abordados dois elementos principais para estudo e avaliação da influência do PMO em cada nível organizacional: processos e competência em gerenciamento de projetos no nível operacional; governança de portfólio de projetos e maturidade em gerenciamento de projetos no nível tático e estrutura organizacional e desdobramento das estratégias organizacionais em indicadores de desempenho no nível estratégico. Ao entender o papel do PMO nos diferentes níveis organizacionais, é possível traçar estratégias adequadas e compatíveis ao grau de autonomia e articulação do PMO para de fato disseminar os objetivos organizacionais.

Acredita-se que, com este estudo, a abordagem do alinhamento do PMO à gestão organizacional possa ser melhor compreendida e que empresas possam usufruir dos benefícios desse conhecimento. Esta análise por dimensão pode servir de guia para a boa gestão do PMO, visando à melhoria da gestão de projetos e, por conseguinte, gestão organizacional. Assim, é possível considerar aspectos técnicos e metodológicos juntamente com abstratos, estratificado conforme as dimensões estratégica, tática e operacional. Entretanto cabe a cada empresa estruturar-se conforme seu modelo de trabalho e competências.



REFERÊNCIAS

- Anaselmo, J. L. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica.** Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2009.
- Aubry, M., Hobbs, B., Thuilier, D. **A new framework for understanding organizational project management through the PMO.** International Journal of Project Management. v.25, p.328-336, 2007.
- Aubry, M., Hobbs, B., Thuilier, D. **Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs.** International Journal of Project Management. v.26, p.38-46, 2008.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., Blomquist, T. **Project management offices in transition.** International Journal of Project Management. v.28, p.766-788, 2010.
- Chipulu, M., Neoh, J.G., Ojiako, U., Williams, T. **A multidimensional analysis of project manager competences.** IEEE Transactions on Engineering Management. v.60, p.506-517, 2013.
- Crawford, J. K. **The Strategic Project Office: A guide to improving organizational performance.** PM Practices. Book Series. Center of Business Practices. 2001.
- Crawford, J. K. **Project Management Maturity Model.** Providing a Proven Path to Project Management Excellence. New York: Marcel Dekker, Inc. 2002
- Englund, R. L.; Graham, R. J.; Dinsmore, P. C. **Creating the project office: A manager's guide to leading organizational change.** San Francisco: Jossey-Bass; 2003.
- HOBBS, B., AUBRY, M., THUILIER, D. **The project management office as an organisational innovation.** International Journal of Project Management. v.26, p.547-555, 2008.
- International Project Management Association - IPMA. **ICB - IPMA Competency Baseline.** Nijkerk: IPMA, 2006.
- Kerzner, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling.** New York: John Wiley, 2001.
- Mariusz, H. **Models of PMO functioning in a multi-project environment.** Procedia - Social and Behavioral Sciences. v. 119, p. 46 – 54, 2014.
- Meredith, Jack R., Mantel, Samuel J. **Project Management – A Managerial Approach.** New York: John Wiley & Sons, Inc., 1985.
- Padovani, M. **Impacto da gestão de portfólio de projetos no desempenho organizacional e de projetos.** Tese (Doutorado) – EPUSP, São Paulo, 2013.



Patah, L. A. Carvalho; M.M. **Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos.** Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 2, p. 301-312, 2009.

Project Management Institute - PMI. **The standard for portfolio management.** Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2008.

Project Management Institute - PMI. **A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide).** Forth Edition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2008a.

Spalek, S. **Improving Industrial Engineering Performance through a Successful Project Management Office.** Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 24(2), p.88-98, 2013.

Srivannaboon, S.; Milosevic, D. Z. A theoretical framework for aligning project management with business strategy. **Project Management Journal**, v. 37, n.3, p.98-110, 2006.

Tsaturyan, T., Müller, R. **Integration and Governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations.** International Journal of Project Management. v.33, p.1098-1110, 2015.

Yazici, H. J. **The Role of Project Management Maturity and Organization Culture in Perceived Performance.** Project Management Journal, p. 14-24, 2009