



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PMO E A GERAÇÃO DE VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO

NATHALIA PAULLINE GIL MENDES
UNIMEP

DOUGLAS WILLIAN RIZIGO
UNIMEP

FRANCO KAOLU TAKAKURA JUNIOR
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

JOSE MARIA CESARIO JUNIOR
UNIMEP



ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PMO E A GERAÇÃO DE VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO

Resumo

Como as organizações estão retornando com os investimentos em novos projetos, importância de um eficiente gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projetos é composto por ferramentas gerenciais, permitindo com que a empresa desenvolva habilidades, conhecimento e capacidades individuais. Os projetos são utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização, os projetos postos em prática estão relacionados à visão estratégica das organizações, pois estão vinculados aos produtos ou serviços finais, buscando elevação de marca, inovação e bem-estar de seus clientes. A metodologia deste artigo contemplará pesquisas bibliográficas em livros e periódicos, além de abordar um estudo exploratório, pois realizará um estudo de caso no interior de São Paulo em uma empresa do ramo de transportes de cargas e encomendas, o qual será aplicado por meio de entrevistas e questionários. O objetivo deste estudo é verificar se a aplicabilidade de metodologias e ferramentas PMO podem ou não gerar valor para uma organização. Sabe-se que a linguagem do PMO não é a mesma de seus clientes, pois enquanto um apresenta o cartel de serviços a ser oferecido (PMO) o outro prefere saber quais os benefícios e resultados serão alcançados (Cliente).

Palavras-chave: PMO, Geração de Valor, Projetos.

Abstract

As organizations are returning with investments in new projects, the importance of efficient project management. Project management is composed of management tools, allowing the company to develop individual skills, knowledge and skills. Projects are used as a means of directly or indirectly achieving the objectives of an organization's strategic plan, the projects put into practice are related to the strategic vision of the organizations, since they are linked to the final products or services, seeking brand elevation, innovation and well-being of its customers. The methodology of this article will include bibliographical research in books and periodicals, as well as an exploratory study, as it will carry out a case study in the interior of São Paulo in a company of the cargo and parcel transport sector, which will be applied through interviews and questionnaires. The purpose of this study is to verify if the applicability of PMO methodologies and tools may or may not generate value for an organization. It is known that the language of the PMO is not the same as its clients, because while one presents the services to be offered (PMO) the other prefers to know what benefits and results will be achieved (Client).

Keywords: PMO, Value Generation, Projects.



1 Introdução

Através do conceito de geração de valor aos clientes que as organizações estão se aprimorando, cada vez mais, em entender a necessidade deles e atendê-los da melhor maneira possível, porém, para que os projetos sejam bem sucedidos, é necessário um bom gerenciamento e adoção de práticas que o permitam total controle dos projetos.

Diante do cenário exposto, as organizações vêm buscando cada vez mais se aprimorarem e buscam excelência em gerenciamento de projetos, uma vez que visam se firmarem ou se tornarem referência no mercado em que atuam. Pensando nestes cenários que o presente artigo apresentará as melhores práticas e os serviços de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO).

O guia de melhores práticas PMBok (2013) conceitua o PMO como uma estrutura organizacional com objetivo de criar padrões nos processos de governança relacionados aos projetos, facilitando o compartilhamento de recursos, ferramentas, metodologia e técnicas.

Atualmente, ouve-se muito sobre as melhores práticas para se implantar um PMO (*Project Management Office*) em uma organização e quais os atributos dele para os projetos da mesma. Vários estudos são voltados à análise de mensuração dos valores agregados à organização e, um dos maiores obstáculos está em como se mensurar algo tão intangível, pelo fato de, em cada organização, a percepção de valor está voltada às suas expectativas e, nem sempre, essas expectativas são de fácil compreensão e visibilidade.

Apesar do PMO ser uma realidade recente nas organizações, ele vem conseguindo demonstrar sua relevância no gerenciamento de projetos através de ferramentas e metodologias. Porém, ainda há uma grande dúvida entre as organizações sobre a geração de valor. Muitas vezes os benefícios gerados pelas funções executados pelo PMO não são percebidos pela empresa, o que leva a questionamentos sobre o desempenho do PMO.

Aproveitando esta lacuna, este estudo se propõe a responder a seguinte questão: quais funções do PMO gerariam benefícios e valores para a organização?



2 Referencial Teórico

2.1 Conhecendo o *Project Management Office* (PMO)

Existem inúmeros motivos que influenciam as organizações a investirem fortemente em gerenciamento de projetos, um dos principais motivos é o aumento de projetos sendo executados e, conseqüentemente, a demanda maior de tempo para a gestão desses projetos. Com tais aumentos, a combinação de recursos se torna mais complexa e há a necessidade de ser coordenada de forma minuciosa (REGO et al., 2011). Kerzner (2001) conceitua a necessidade do gerenciamento de projetos como a otimização da utilização dos recursos, proporcionando fluidez do trabalho horizontal e vertical da organização.

Complementando os benefícios e a preocupação com o gerenciamento de projetos, Prado (2004) menciona a posse de informações, a fácil visualização de prazos e os recursos previstos para serem utilizados, a integração das áreas e pessoas envolvidas, além de possibilitar um efetivo planejamento.

Atendendo à essa necessidade, os escritórios de gerenciamento de projetos (PMO) estão sendo implantados com mais frequência nas organizações. O PMO, de acordo com o guia PMBok (2013) se torna parte de um suporte para a organização.

O escritório de gerenciamento de projetos, do inglês *Project Management Office*, trata-se de uma estrutura organizacional que tem como finalidade a padronização de processos de governança relacionados aos projetos da organização, com o intuito de facilitar o compartilhamento de recursos, aplicar metodologias de controles, ferramentas e técnicas (PMI, 2013). “O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados” (PMI, 2013, p.11). O PMO prestará serviço à organização para que o alinhamento entre os projetos e as partes relacionadas, criando ferramentas de gerenciamento e *reports* aos mesmos.

O PMO tem como objetivo auxiliar o gerente de projetos quanto às informações para tomada de decisões, gerenciamento de recursos e integração de áreas relacionadas, além de ser um centralizador de informações estratégicas, pois é também ele quem envolverá os projetos para que os objetivos principais (estratégicos) da organização sejam atingidos, criando sintonia entre eles, ou seja, todos serão executados com um único propósito.

As metodologias que o PMO aplica estão voltadas à criação de padronização em documentos, comunicação entre partes relacionadas e a alta direção da organização,



gerenciamento dos recursos (materiais, humanos, etc.) e, como ele será um centro de informações, a agilidade da comunicação se torna mais eficiente, além de mais concisa.

2.2 Ferramentas

A padronização dos processos de uma organização é essencial para obter qualidade no controle de informações e uniformidade na execução de rotinas, além de facilitar a administração de recursos e melhorias nos processos. Seguindo este conceito, o PMO possibilita às organizações a criação de padrões e processos para facilitar o gerenciamento dos projetos, programas ou portfólios da organização.

O PMO tem uma característica importante: ele é considerado uma entidade organizacional, inserida na organização, porém, deve-se ser imparcial quanto aos demais departamentos, diante disso, ele também deve ter seus processos específicos mapeados e definidos (PMO GLOBAL ALLIANCE, 2017).

De acordo com o PMBok (2013) algumas das principais funções do PMO são:

- a) Disponibilizar recursos compartilhados e coordenados em todos os projetos administrados por ele;
- b) Identificar e desenvolver a metodologia para o gerenciamento dos projetos, como padrões e melhores práticas;
- c) Padronizar políticas organizacionais, procedimentos, formulários e demais documentos compartilhados;
- d) Gerenciar a configuração de centralização para todos os projetos administrados por ele;
- e) Gerenciar os riscos de todos os projetos;
- f) Escritório central de operações e gerenciamento de ferramentas, como *software* padronizados para o gerenciamento dos projetos;
- g) Coordenar a comunicação entre os projetos;
- h) Mentoria para os gerentes de projetos;
- i) Monitorar todos os cronogramas e orçamentos dos projetos;
- j) Coordenar o gerenciamento da qualidade e relacionamento entre as partes relacionadas.

Pinto (2013) complementa as funções e ferramentas que o PMO disponibiliza às organizações para que as mesmas alcancem melhores resultados com os projetos executados.



Complementando os conceitos explícitos por Pinto, o PMO Global Alliance (2017) uniu de forma sintetizada as principais ferramentas do PMO:

Tabela 1 - Funções mais frequentes em PMO

Nº	Funções
1	Apoiar o Planejamento de Projetos
2	Executar Tarefas Especializadas para os Gerentes de Projetos
3	Gerenciar Alocação de Recursos entre Projetos
4	Gerenciar Interface com os Clientes dos Projetos
5	Gerenciar Mudanças e Transformações Organizacionais
6	Gerenciar Pessoas em Projetos
7	Gerenciar Projetos ou Programas
8	Gerenciar os Stakeholders dos Projetos
9	Conduzir Auditoria de Projetos
10	Gerenciar a Documentação dos Projetos
11	Gerenciar Banco de Dados de Lições Aprendidas
12	Realizar Benchmarking
13	Gerenciar Reuniões de Lições Aprendidas
14	Promover o Gerenciamento de Projetos na Organização
15	Prover Mentoring para os Gerentes de Projetos
16	Prover Treinamento e Desenvolvimento de Competências para Projetos
17	Prover Ferramentas e Sistemas de Informação para o Gerenciamento de Projetos
18	Prover Metodologia de Gerenciamento de Projetos
19	Monitorar e Controlar o Desempenho de Projetos
20	Prover Relatório de Desempenho de Projetos ou Programas para a Alta Administração
21	Prover Quadro Estratégico de Projetos
22	Apoiar a Definição do Portfólio de Projetos
23	Gerenciar Benefícios de Projetos ou Programas
24	Monitorar o Desempenho do Portfólio
25	Participar do Planejamento Estratégico
26	Prover Aconselhamento à Alta Administração na Tomada de Decisão Executiva

Fonte: adaptado de PMO Global Alliance (2017).

Para complementar as funções do PMO, Dinsmore e Silveira Neto (2005) incluem o apoio ao desenvolvimento pessoal, disponibilizando treinamento aos membros dos projetos, além de realização de cursos sobre gerenciamento de projetos.

Como foi possível observar, são muitas as ferramentas e funções de um PMO dentro de uma organização e, vale ressaltar que elas podem ser selecionadas de acordo com a necessidade da organização, podendo, também, englobar todas as funções e ferramentas apresentadas neste estudo.



2.3 Geração de Valor

A geração de valor é uma tarefa bastante desafiadora e complexa para a organização. No primeiro momento, é essencial que a organização defina seus objetivos para realizar o planejamento estratégico com foco na geração de valor.

Além disso, é fundamental entender o conceito de geração de valor para não andar na direção contrária. Parece claro o conceito de geração de valor, mas pode ser confundido com grande facilidade com a satisfação dos clientes (SWEENEY & SOUTAR, 2001).

Para Lin, Sher & Shih (2005), a geração de valor complementa a satisfação do cliente, porém é considerada muito mais ampla. O conceito não é voltado apenas para valores ou qualidade na prestação do serviço, se trata também de aspectos emocionais e sociais.

Segundo o PMBok (2013), o valor do negócio é composto por elementos tangíveis e intangíveis. Os principais elementos tangíveis são os ativos monetários, ativos-fixos e patrimônio dos acionistas, enquanto os elementos intangíveis são, principalmente, a reputação da organização, marcas e patentes.

Portanto, pode-se dizer que a geração de valor é criada por um conjunto de aspectos e não apenas de valores monetários. Para PMO Global Alliance (2017), a percepção de valor é originada dos benefícios recebidos pelos clientes com o total do custo necessário para obtê-los. Para concluir, McDougall & Levesque (2000) define a geração de valor como a diferença entre os benefícios percebidos e todo e qualquer sacrifício necessário para obtenção dos benefícios, não apenas dinheiro.

2.4 PMO Gerando Valor

Diante da grande necessidade das organizações se manterem sólidas no mercado, os PMO's também passaram a ser cada vez mais exigidos, principalmente quando o assunto é geração de benefícios e valor. A geração de valor deve ser o principal objetivo de qualquer PMO, e não atender este objetivo resulta, basicamente, em seu fracasso.

Desta forma, foram criadas ferramentas para os PMO's com foco na geração de valor. O PMO deve ajustar os serviços que serão prestados com as necessidades de seus clientes para ter uma criação de valor mais percebível. Seguindo este conceito, PMO Global Alliance (2017, p. 7) relata que o sucesso de um PMO está na "capacidade de se readaptar e se



reconfigurar, entendendo e atendendo a novas necessidades decorrentes do amadurecimento de seus clientes e da organização como um todo”.

Em outras palavras, é essencial que o PMO se adapte as novas necessidades de seus clientes, pois devido ao amadurecimento com a implementação do Escritório de Projetos, as antigas funções podem não atender mais o novo cenário, portanto, deverão ser reavaliadas para manter a continuidade da geração de valor dentro da organização.

Contudo, o PMO Global Alliance (2017) relata que para o PMO ter sucesso na obtenção de valor para organização, é necessário criar um *mix* de funções para atender as necessidades dos clientes no curto, médio e longo prazo. Dessa forma, com a configuração de suas funções nesses três níveis de tempo, o PMO garantirá uma geração de valor contínua e regular, contribuindo para a organização e seus clientes.

Para auxiliar os PMO's, o PMO Global Alliance (2017) criou um *framework* de oito passos com foco na geração de valor, o qual foi desenvolvido após anos de estudos e entrevistas com dezenas de profissionais que atuam nos PMO's do Brasil e do Mundo.

- 1º Definir as Funções do PMO
- 2º Balancear o Mix de Funções do PMO
- 3º Estabelecer os Processos do PMO
- 4º Definir os KPI's do PMO
- 5º Definir o Headcount e Competências do PMO
- 6º Identificar a Maturidade do PMO e Planejar sua Evolução
- 7º Calcular o ROI do PMO
- 8º Acompanhar o Desempenho Estratégico do PMO

Para cada tópico foi escrito um artigo com base no estudo desenvolvido, e também foram criadas ferramentas para auxiliar o PMO a medir desempenho, controlar processos e identificar as expectativas dos clientes para definir as funções que serão exercidas dentro da companhia.

Como citado anteriormente, o principal objetivo do PMO deve ser sempre a geração de valor. É isso que fará com que os clientes fiquem satisfeitos e sejam convencidos que o PMO está exercendo um bom trabalho, ajudando a organização a atingir seus objetivos estratégicos.



3 Estudo de Caso

O objeto deste estudo é uma instituição de iniciativa privada de transportes e logística, localizada no interior de São Paulo. A empresa atua neste ramo há oito anos e se tornou referência em atendimento, qualidade, integridade e baixos índices de avarias. Possui parcerias sólidas com seus clientes, pois visa aplicar seus valores organizacionais para alcançar o sucesso mútuo.

O objetivo deste estudo foi apresentado ao empresário e os dados foram coletados através de entrevista e questionário. As informações obtidas na coleta de dados puderam demonstrar qual o cenário atual da organização e quais os processos com oportunidades de melhorias. O questionário aplicado refere-se a Metodologia *PMO Value Ring* (PMO GLOBAL ALLIANCE) o qual tem objetivo de identificar quais benefícios que a organização almeja para, então, definir as funções que o PMO deveria exercer.

4 Análise de Dados

Para a coleta de dados deste estudo de caso, foi houve uma visita na empresa, situada no interior do Estado de São Paulo, onde realizou-se uma entrevista com o empresário e também se aplicou um questionário. Durante a entrevista, foi apresentado os objetivos deste artigo por meio de “slides”, o qual constava um breve resumo do Referencial Teórico do tema.

Com esta breve introdução sobre o tema e os objetivos deste artigo, o empresário contribuiu com explicações sobre os processos internos, as principais atividades, os principais pontos de melhoria e o atual cenário do mercado. Diante dessas contextualizações, foi recolhido as informações por meio de anotações e observância, para então utilizá-las na Análise dos Resultados.

No final da entrevista, aplicou-se um breve questionário para que o empresário indicasse 5 benefícios que, por ordem de prioridade, são mais importantes para sua organização. Este questionário refere-se a metodologia *PMO Value Ring* (PMO GLOBAL ALLIANCE), a qual indica 8 passos para um PMO obter sucesso, como foco total na Geração de Valor para organização.



O principal objetivo deste questionário aplicado é identificar, através dos 5 benefícios indicados, as funções que o PMO deverá exercer dentro da organização. Contudo, o PMO saberá exatamente quais funções deverão receber total atenção pois, conseqüentemente, trarão mais retorno e o levará ao atendimento das expectativas de seus clientes.

5 Análise de Resultados

A organização objeto deste estudo, atuante no setor de Transportes e Logística, contextualizou o seu atual cenário dentro do mercado, além de citar alguns exemplos sobre os fatores externos, como por exemplo, a greve dos caminhoneiros que aconteceu em 2018, a qual impactou diretamente no seu ramo de atividade.

Com base no exemplo citado, pode-se destacar o quão importante é o Planejamento Estratégico para uma organização, pois é capaz de prepará-la para esses tipos de situações. Mesmo que esses eventos sejam, na maioria das vezes, imprevisíveis, há ferramentas e metodologias que podem contribuir com o mapeamento das causas e conseqüências, além de indicar as melhores práticas para encontrar o caminho para solucionar os problemas.

Destacando exemplos de metodologias, o PMO possui funções que podem auxiliar no alinhamento do Planejamento Estratégico com as demais áreas da organização, relacionando a execução de projetos com os objetivos sociais da organização, além de ser o principal responsável por realizar a sinergia entre as áreas.

Contudo, a empresa deste estudo de caso, não possui um PMO atuando na organização e os projetos que foram executados durante os anos de atividade, foram conduzidos informalmente pelos colaboradores das áreas envolvidas.

Atualmente a empresa não possui projetos em andamento, mas através da entrevista com o empresário foi identificado que há processos com oportunidades de melhorias. As melhorias nos processos deveriam ser implementadas por meio de projetos, os quais seriam conduzidos por um PMO para aplicação das metodologias com foco na Geração de Valor para a organização.

**Tabela 2 – Processos com potencial de melhorias**

Financeiro	Operacional	Terceiros e Subcontratados
- Automatizar processos	- Definir Papéis e Responsabilidades	- Revisão dos Contratos
- Padronizar tarefas e documentos	- Aprimorar a Política de Segurança	- Análise de Viabilidade
- Elaborar Manuais de Trabalhos	- Padronizar Tarefas e Documentos	- Mitigar Riscos no Processo
- Definir Papéis e Responsabilidades	- Elaborar Manuais de Trabalhos	- Padronizar Tarefas e Documentos
	- Aprimorar a Política de Gestão de Frotas	- Elaborar Manuais de Trabalhos

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o gerenciamento desses projetos de melhorias, por não haver um gestor de projetos na organização, o PMO auxiliaria no andamento, facilitando a integração entre as áreas, o compartilhamento de recursos e os relacionaria com o plano estratégico da organização. Diante disso, todas as áreas estariam voltadas ao objetivo social, trabalhando em sintonia e, como consequência, obteria resultados satisfatórios.

Através da aplicação do questionário *PMO Value Ring* (PMO GLOBAL ALLIANCE), foi possível identificar quais são os 5 benefícios esperados pelo *stakeholder* (neste caso, o empresário da organização), classificados por ordem de prioridade.

Tabela 3 – Benefícios esperados pelo Stakeholder

Prioridade	Benefícios	Relevância
1	Melhor controle sobre terceiros e subcontratados	33,30%
2	Melhor comunicação entre áreas da organização	26,70%
3	Menor exposição a riscos	20,00%
4	Transferência efetiva do conhecimento	13,30%
5	Maior clareza na definição de responsabilidade e papéis	6,70%

Fonte: adaptado de PMO Global Alliance (2017).

Após a identificação dos benefícios esperados pela organização, o portal do PMO Value Ring indicou quais são as funções que o PMO deverá exercer para atender as expectativas do cliente. As funções também estão classificadas por ordem de relevância, demonstrando o percentual para cada função. Apresenta-se a seguir a tabela com as funções que o PMO deverá exercer.

**Tabela 4 – Funções a serem exercidas pelo****PMO**

Prioridade	Funções	Relevância	Relevância Acumulada
1	Prover Metodologia de Gerenciamento de Projetos	11,1	11,10%
2	Gerenciar Projetos ou Programas	8,5	19,60%
3	Gerenciar os <i>Stakeholders</i> dos projetos	7,7	27,30%
4	Gerenciar Mudanças e Transformações Organizacionais	7,5	34,80%
5	Gerenciar Interface com os Clientes dos Projetos	7,5	42,30%
6	Apoiar o Planejamento de Projetos	7,4	49,70%
7	Prover Treinamento e Desenvolvimento de Competências para Projetos	5,8	55,50%
8	Prover Ferramentas e Sistemas de Informação para Gerenciamento de Projeto	5,7	61,20%
9	Gerenciar Reuniões e Banco de Dados de Lições Aprendidas	5,6	66,80%
10	Conduzir Auditoria de Projetos	4,9	71,70%
11	Monitorar e Controlar o Desempenho de Projetos	4,6	76,30%
12	Gerenciar a Documentação dos Projetos	4,2	80,50%
13	Realizar o <i>Benchmarking</i>	3,9	84,40%
14	Gerenciar Pessoas em Projetos	3,0	87,40%
15	Prover Aconselhamento à Alta Administração na Tomada de Decisão Executiva	2,9	90,30%
16	Prover Relatório de Desempenho de Projetos ou Programas para a Alta Administração	2,5	92,80%
17	Prover Quadro Estratégico de Projetos	2,0	94,80%
18	Gerenciar Benefícios de Projetos ou Programas	1,9	96,70%
19	Participar do Planejamento Estratégico	1,7	98,40%
20	Gerenciar Alocação de Recursos entre Projetos	1,6	100,00%

Fonte: adaptado de PMO Global Alliance (2017).

Analisando a Tabela 4, observa-se que as 7 primeiras funções representam mais da metade de relevância (55,50%), portanto, pode-se afirmar que são as quais mais influenciarão no sucesso do PMO e que, conseqüentemente, irão gerar valor para a organização. De fato, o PMO deverá focar nas principais funções para tão logo ganhar a confiança dos *stakeholders* e apresentar algum resultado que justifique sua posição dentro da companhia.

Não menos importante, as demais funções também deverão receber atenção e serem executadas, basta o PMO saber qual será o momento oportuno para dar início na utilização das mesmas. De fato, essas funções já estão pré-estabelecidas nos artigos do PMO Value Ring, porém a indicação dos benefícios faz com que elas sejam ordenadas por relevância, o que faz total diferença para o PMO.

Em função do fora exposto nesta tabela, pode-se inferir que sem a correta definição das funções e seus respectivos graus de relevância, o PMO irá gastar esforços em tarefas que não irão atender as expectativas de seus clientes, tornando seu objetivo em gerar valor para a organização em um fracasso.



6 Considerações Finais

O artigo apresenta um estudo referente a relação entre a Aplicação da Metodologia PMO e a Geração de Valor para uma Organização do setor de Transportes e Logísticas, o qual se propôs a responder a seguinte questão: Quais funções do PMO gerariam benefícios e valores para a organização?

A investigação da resposta para esta questão foi realizada através do Estudo de Caso, por meio de entrevista e questionário, além de pesquisas bibliográfica de materiais acadêmicos. Conforme proposta da pesquisa, foi aplicado um questionário com o objetivo de identificar quais os benefícios que a organização espera do PMO, durante e no final, dos projetos.

O resultado da aplicação deste questionário apontou quais as funções, por ordem de relevância, que o PMO deverá exercer para atender as expectativas de seus clientes e gerar valor para organização. Nota-se na Tabela 4 que as 7 primeiras funções possuem maior relevância diante das demais, pois somente elas representam 55,50% de relevância.

Conforme apresentado neste estudo, a geração de valor não se resume apenas à redução de custos e aumento das receitas, mas é de fato o que empresário sempre espera. Também, não podemos ter a certeza que o PMO irá gerar valor para a organização através da aplicação dessas funções, acredita-se que há outros fatores que possam impactar nessa afirmação, como por exemplo, o desempenho do profissional que atua no Escritório de Projetos.

Trabalhar em um Escritório de Projetos exige uma alta qualidade no desempenho e habilidade para enfrentar os inúmeros desafios de um projeto. De longe, a habilidade de comunicação com as pessoas dos mais variados perfis e a necessidade do alto poder de persuasão, para fazer as pessoas acreditarem no seu trabalho, são as mais importantes e que realmente farão a diferença nos resultados.

Em todo caso, pode-se afirmar que o estudo respondeu à questão proposta e apresentou as melhores práticas a serem utilizadas pelo PMO com foco na Geração de Valor. Conclui-se que se o PMO exercesse tais funções, geraria valor para a organização.

Sendo assim, fica sugestão da realização de uma nova pesquisa em uma organização que possuem projetos em andamento, preferencialmente conduzidos por um PMO. Dessa



forma, poderia ser analisado as metodologias utilizadas no momento e compará-las com aplicação da metodologia PMO Value Ring, tornando a aplicação ainda mais eficientes.

7 Referências

CARVALHO JR., Moacir R. **Gestão de Projetos: da academia à sociedade**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

DINSMORE, Paul C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de “Preparação para Certificação PMP® - Project Management Professional”**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2003.

DINSMORE, Paul C. **Gerenciamento de Projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: John Wiley. 2011.

KERZNER, Harold. **Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2ª ed.)**. New York: John Wiley & Sons Inc. 2005.

Lin, C., Sher, P & Shih, H. (2005). **International Journal of Service Industry Management**, 16, 318-336.

McDougall, G. & Levesque, T. (2000). **Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation**. Journal of Services Marketing, 14, 392-410.

PMO GLOBAL ALLIANCE. **Balanceando o mix de funções do PMO**. 2017.

PMO GLOBAL ALLIANCE. **Como fazer o seu PMO sobreviver em tempos difíceis**. 2017.

PMO GLOBAL ALLIANCE. **Definindo as funções do PMO**. 2017.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações**. 3. ed. Nova Lima: INDG-Tecs, 2004.

REGO, Marcos L. **Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo Estadual**. -:-; 2011.



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

RODRIGUES, Ivete; RABECHINI JR., Roque; CSILLAG, João Mário. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos.** -:-; 2005.

SMITH, Steve. **Faça Acontecer!** São Paulo: Editora Clio, 1997.

Sweeney, J., & Soutar, G. (2001). **Consumer perceived value: The development of a multiple item scale.** Journal of Retailing, 77, 203-220.

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VIMERCATI, Eduardo; PATAH, Leandro A. **Implantação de Escritório de Projetos em Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso.** -:-; 2016.