

MAPEAMENTO DOS PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO QUE PODERÃO CONTRIBUIR NO TOCANTE A UMA ATUAÇÃO POR EXCELÊNCIA NO PMO DA ELETROBRAS.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Eduardo Arduino

eduardo.arduino@eletrobras.com

José Filho

gestor.eng.producao@gmail.com

Resumo: Atualmente as empresas têm vislumbrado cada vez mais a importância do gerenciamento de projetos para mitigar problemas de gestão e aperfeiçoar a gestão por excelência. Nesse tocante, o PMO está inserido no contexto de tornar-se um vetor de gestão por excelência dentro das empresas.

Segundo o Plano Diretor de Negócios e Gestão do sistema Eletrobras (PDNG) (2014 / 2018), o advento da Medida Provisória (MP) 579 de 11/09/2012, convertida na Lei nº 12.783 de 11/01/2013, impactou profundamente a estratégia de atuação do Sistema Eletrobras em função dos ajustes praticados pelo Governo Federal sobre a dinâmica de operação, manutenção e expansão do Setor Elétrico Brasileiro. O processo de Planejamento e Gestão do Sistema Eletrobras foi direcionado para contemplar as novas condições em que as concessões vencedoras foram prorrogadas, uma vez que uma série de premissas adotadas sobre geração de caixa, financiamentos, captações e estratégias de expansão foram afetadas pelas disposições introduzidas pela citada MP.

Por meio de um posicionamento imediato para o realinhamento estratégico da Eletrobras à nova realidade, buscou-se a definição de diretrizes de curto e médio prazo que culminaram na elaboração do Plano Diretor de Negócios e Gestão do Sistema Eletrobras (PDNG) (2014 / 2018), com um dos focos na elaboração de um plano de ação operacional para os projetos e iniciativas integrantes do plano de negócio. Dentre esses projetos encontra-se: Implantar e desenvolver escritórios de Projetos nas empresas Eletrobras.

O artigo tem a proposta de realizar uma revisão bibliográfica no tocante a quais abordagens teóricas dos fatores diretos mais contribuem para que o PMO da Eletrobras possa atuar como um vetor de gestão por excelência, otimizando o aumento da eficiência da sua atuação e o sucesso na gestão de projetos. Além disso, apresentar os principais autores relacionados aos temas pesquisado.

Palavras-chaves: PMO, Gestão de projetos, Fatores do Sucesso, Estrutura e Análise Fatorial Exploratória.

1. Formulação da situação problema

Segundo Desouza e Evaristo (2006), o PMO (Project Management Office) nas organizações tem a responsabilidade de contribuir para o sucesso da Gestão de Projetos na empresa e que os projetos empreendidos, devem estar em alinhamento com os objetivos estratégicos de toda a organização.

Nesse contexto, com a Eletrobras apresentando um Plano Diretor de Negócios e Gestão, onde a carteira de projetos está comprometida com uma plataforma de mudanças no curto e médio prazo, encontra-se o projeto Implantar de Desenvolver escritórios de projetos nas Empresas Eletrobras.

As estratégias de gerenciamento de projetos podem ser desenvolvidas referindo-se a missão da Empresa e o seu ambiente de negócios. As estratégias de gestão de projetos envolvem a estrutura da empresa, planejando, coordenando e controlando os sistemas, bem como a gestão das partes interessadas (ISIK et al. 2009).

A partir disso podemos inferir que os fatores decisivos que influenciam o PMO como uma área responsável pela eficiência da Gestão de Projetos dentro da empresa, deverão ser identificados e estudados para suprir decisão da alta administração no tocante a fortalecer e desenvolver o PMO da Eletrobras, totalmente em consonância com a literatura sobre o tema e o planejamento estratégico da empresa.

2. Objetivo

Realizar uma revisão bibliográfica no tocante a quais abordagens teóricas dos fatores diretos mais contribuem para que o PMO da Eletrobras possa atuar como um vetor de gestão por excelência, otimizando o aumento da eficiência da sua atuação e o sucesso na gestão de projetos. Além disso, apresentar os principais autores relacionados aos temas pesquisados.

3. Método

A pesquisa classifica-se como bibliográfica, sendo desenvolvida primeiramente a árvore de conceitos que foram filtrados nos quatro motores de busca: Scopus, Emerald, Scirus e Web of Science.

Árvore de Conceitos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os quatro motores de busca usou-se o grupamento de palavras chaves ilustrados na árvore de conceitos e foi desenvolvida uma busca de artigos relacionando o tema principal “Project Management” e os diversos subtemas alinhados com o conceito da pesquisa e com a busca do maior número possível de material intelectual para o tratamento bibliométrico e posterior tabulação de informações. Foram usadas as seguintes palavras-chave para levantar artigos alinhados ao tema central da pesquisa, conforme apresentado abaixo:

Palavras-chave para busca de artigos alinhados ao tema central

SD/Scopus

{Project Management} AND (PMO OR value OR implantation OR {success factor} OR decision OR integration OR risk OR {organizational culture} OR financial OR process OR framework OR portfolio OR innovation OR {strategic alignment} OR corporate OR corporate OR synergy OR benefits OR performance OR boundaries OR contribution OR quality OR business OR development)

Emerald

“Project Management”

(PMO OR value OR implantation OR “success factor” OR decision OR integration OR risk OR “organizational culture” OR financial OR process OR framework OR portfolio OR innovation OR “strategic alignment” OR corporate OR corporate OR synergy OR benefits OR performance OR boundaries OR contribution OR quality OR business OR development)

Scirus

“Project Management”

(PMO OR value OR implantation OR “success factor” OR decision OR integration OR risk OR “organizational culture” OR financial OR process OR framework OR portfolio OR innovation OR “strategic alignment” OR corporate OR corporate OR synergy OR benefits OR performance OR boundaries OR contribution OR quality OR business OR development)

Engineering Village/ WebScience

FT=(“Project Management” AND (PMO OR value OR implantation OR “success factor” OR decision OR integration OR risk OR “organizational culture” OR financial OR process OR framework OR portfolio OR innovation OR “strategic alignment” OR corporate OR corporate OR synergy OR benefits OR performance OR boundaries OR contribution OR quality OR business OR development))

Fonte: Elaborado pelos autores.



Assim com um banco de dados no software EndNote de cerca de 3.435 artigos, foi executado uma pesquisa léxica / conteúdo onde se selecionou primariamente 975 artigos que detinham uma identificação ao tema central da pesquisa e um alinhamento com o histórico dos Escritórios de gerenciamento de projetos e seus possíveis temas transversais.

Após a leitura do resumo dos artigos escolhidos, foram selecionados os artigos com alinhamento ao tema da pesquisa proposto que denotaram as três grandes dimensões (fatores) que são essenciais para influenciar do sucesso de atuação do EGP e, conseqüentemente, torná-lo um vetor de gestão por excelência dentro da Eletrobras:

Cultura e liderança

Organização e processos

Tecnologia da Informação

Essa pesquisa de campo tem por objetivo extrair informações relevantes dos profissionais envolvidos em gestão de projetos na empresa no tocante a quais fatores decisivos mais influenciam o sucesso de atuação do EGP, que foram evidenciados na revisão bibliográfica e estão contidos nos três grandes fatores decisivos: Cultura e Liderança, Organização e processos e Tecnologia da Informação e que benefícios alinhados às áreas de conhecimento em gestão de projetos, a atuação de sucesso do PMO consegue evidenciar para a empresa.

4. Resultado

5. Fatores decisivos de sucesso na atuação de PMOS

Os fatores decisivos para o sucesso da atuação do PMO denotam quais são os principais pontos que a empresa deve focar para que possibilite que o PMO seja um vetor de gestão por excelência dentro da empresa.

Foram identificadas 10 abordagens teóricas que foram agrupadas em 3 fatores teóricos decisivos, os quais influenciam no sucesso da atuação do PMO (variáveis independentes que influenciam o sucesso na atuação do PMO) e são os construtos exógenos da relação.

Esses fatores podem transformar o EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) em um centro decisivo para buscar a eficiência na gestão de projetos tão procurada pela empresa e condição única para diferenciação de competição no mercado cada vez mais globalizado.

Corroborando nesse contexto, Suikki et al (2006), descreve que o ambiente de



negócios turbulento de hoje caracterizado pela incerteza e incapacidade de prever o futuro é extremamente desafiador, e, assim, requer o desenvolvimento de novas competências. Especialmente dentro de gerenciamento de projetos, desenvolvimento de competências é um dos fatores críticos de sucesso para garantir a competitividade das empresas. Aprender com os processos e organização, isto é, aprendizado organizacional, cultura e liderança organizacional, gestão do conhecimento via tecnologia da informação para atingir a gestão de projetos eficiente é fundamental.

6. Fator de Cultura e Liderança

O fator de cultura e liderança é essencial na tônica da criação e compartilhamento do conhecimento aberto dentro e entre projetos, visando uma cultura de confiança mútua e entendimento de pessoal e organizacional. Este fator é composto por quatro abordagens teóricas: “Alocar no PMO profissionais seniores e experientes”, “Obter patrocínio da Alta Administração”, “Otimizar treinamentos para as partes interessadas” e “Obter comprometimento dos Stakeholders em Gerenciamento de projetos”.

7. Abordagem “Alocar no PMO profissionais seniores e experientes”

Conforme Pakseresht e Asgari (2012), a importância de pessoas competentes em gestão de projetos e que tenham experiência no que tange a gestão de recursos humanos é essencial no PMO.

Também corroboram nesse sentido, Thuillier et al (2012) que considera que a estratégia dentro do projeto deverá ter especificidades da equipe do projeto como formação e experiência dos profissionais.

A integração interna entre o PMO e as equipes de projeto acontece por meio da função de consultoria e mentoria que o PMO oferece as partes interessadas dos projetos na empresa (LETAVEC, 2006).

Assim, conforme os autores citados nos três últimos parágrafos, um dos fatores fundamentais para o sucesso de atuação do PMO está relacionado ao fato da sua composição ser delineada por profissionais seniores e experientes, pois assim, o PMO terá mais chances de sucesso para influenciar, praticar o coaching nas equipes e possibilitar que esse conhecimento seja perpetuado no dia a dia na gestão de projetos dentro da organização.

7.1.1.1. Abordagem “Obter patrocínio da Alta Administração”

Conforme Alsmadi, Lehaney e Kan (2012), Scarso, Bolisani e Salvador (2009) denotam que a falta de patrocínio da alta administração são uma barreira na implantação de projetos, contribuindo para a principal causa no insucesso dos projetos e consequentemente fracasso do EGP.

Esse sentido, Young e Poon (2013), complementam que sem o apoio da alta administração na gestão de projetos, todos os outros fatores críticos de sucesso atrelados a um desempenho por excelência em projetos ficam mais evidenciados.

Para que o PMO tenha sua garantia de autonomia de atuação e que isso permeie os projetos da empresa, por conta que muitas vezes as funções em gerenciamento de projetos não estão claras o suficiente para os líderes de projetos e os membros do PMO, consequentemente gerando atritos, é fundamental o apoio da alta administração para que o PMO tenha sucesso em sua atribuição primária, DISMORE (2005).

Para concordar com esse conceito, Crawford (2002) imputa que o comprometimento “top-down” em relação às melhores práticas em gerenciamento de projetos na organização, por meio de incentivo, cobrança, premiação e treinamento dos stakeholders em gestão de projetos, induz ao sucesso do EGP, o qual tem facilitado a disseminação da cultura de gestão de projetos na organização.

Logo, um dos fatores mais importantes para influenciar a atuação de sucesso do PMO é a intervenção da alta administração no tocante a interferir na adesão as melhores práticas em gestão de projetos, quando essas não têm comprometimento dos colaboradores por acharem ser uma atividade que não agrega valor ao trabalho, segundo Letavec (2006).

Assim, conforme os autores citados nos quatro últimos parágrafos, sem o apoio da alta administração e total confiança ao trabalho do PMO, os membros das equipes de projetos terão a percepção de que o EGP é um centro de excelência sem força para implementar as mudanças e diretrizes necessárias a gestão por excelência.

7.1.1.2. Abordagem “Otimizar treinamentos para as partes interessadas”

Segundo Rabechini Júnior et al. (2011), valorizar o monitoramento e acompanhamento de projetos, mas primeiro focando o seu planejamento com treinamento e não a cultura da execução direta, que poderá impor uma rejeição as boas práticas de gerenciamento de projetos



e consequente insucesso na atuação do EGP dentro da empresa é de suma importância.

Assim também confirmam Desouza e Evaristo (2006), que o PMO é um vetor de conhecimento que fornece orientação, treinamento e é reconhecido como a maior autoridade na organização no que tange ao conhecimento relacionado à gestão de projetos. Com isso, o treinamento para equipes de projeto é fundamental para gerenciar as exigências educacionais dos gerentes de projeto no intuito de garantir que eles estejam melhores preparados para lidar com as complexidades do projeto, gerenciar as expectativas do cliente e engajar-se na atuação da equipe do projeto.

A cultura do conhecimento está relacionada a uma transferência do conhecimento aberto dentro e entre projetos. Para isso o treinamento é fundamental para proporcionar o compartilhamento do conhecimento e a implementação da confiança mútua. Isso é uma vantagem para conseguir o entendimento de pessoal e organizacional para a atuação de sucesso do PMO, conforme Koskinen (2010); Newell et al. (1999).

Assim, conforme os autores citados nos três últimos parágrafos, o treinamento das partes interessadas é primordial para que o conhecimento do PMO se permeie pela empresa e seja disseminado para criar a cultura organizacional em gestão de projetos tão fundamental para a busca pela gestão por excelência dentro da organização.

7.1.1.3. Abordagem “Obter comprometimento dos Stakeholders em Gerenciamento de projetos”

Munns e Bjeirmi (1996) sugerem que os fatores de sucesso em gerenciamento de projetos incluem compromissos em concluir os projetos, com a nomeação de gerentes de projetos qualificados, definição adequada do projeto, planejamento correto das atividades, fluxo de informação adequado, premiando a equipe do projeto por bons resultados e aberto a inovações.

Embora a maior parte da literatura em gestão de projetos focaliza os processos e métodos, um conjunto emergente de pesquisa destaca a importante cultura organizacional e da equipe, em especial, o comprometimento no ambiente de projeto. A pesquisa revela repetidamente uma alta correlação entre o desempenho em gestão de projetos bem sucedido e uma cultura que promove a partilha de informação e de transparência na empresa (COOPER et al., 2001; KILLEN et al., 2008; KIM et al.; 2007).

Compromisso das partes interessadas e boa comunicação são vantagens que asseguram a participação efetiva em atividades de gestão de projetos e gestão do conhecimento, fundamentais para a eficiência do EGP. (EPPLER et al, 2000; FONG, 2003; LIEBOWITZ; MEGBOLUGBE, 2003).

Assim, conforme os autores citados nos três últimos parágrafos, o comprometimento em gerenciamento de projetos é um dos pilares para que o PMO possa ter uma atuação de sucesso e conseguir contribuir com uma gestão mais eficiente dentro da empresa e consolidando uma cultura organizacional que irá permitir que o trabalho dos líderes de projetos seja reconhecido.

7.1.1.4. Fator de Processo e Organização

O fator de Processo e Organização explana sobre a importância de métodos otimizados que contribuem com a definição de responsabilidades organizacionais e processos sistemáticos em gestão de projetos. Este fator é composto por quatro abordagens teóricas: “Implementar uma estrutura funcional projetizada dentro da empresa”, “Conduzir projetos com a metodologia desenvolvida alinhada ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos observado”, “Alinhar o PMO ao planejamento estratégico da empresa com apoio aos seus projetos” e “Institucionalizar nível de poder e hierarquia dado ao PMO através de política específica”.

7.1.1.5. Abordagem “Implementar uma estrutura funcional projetizada dentro da empresa”

Em muitas organizações permanentes, encontra-se responsabilidades centrais para a organização, compreendendo vários programas e uma variedade de projetos numa estrutura de ambiente de multi-projetos (EVARISTO et al., 2006).

Na mesma linha, Walker et al. (2005) propõe que a gestão de projetos na empresa tenha um centro de excelência como uma unidade central de coordenação para o trabalho em rede entre as equipes de projeto.

Nas empresas projetizadas, o EGP apoia projetos com mais ênfase nos objetivos dos projetos do que empresas matriciais e funcionais. Isso acontece, pois as empresas que trabalham numa estrutura matricial ou funcional têm mais diretrizes na organização dentro do departamento, diferente das empresas projetizadas que focam a gestão nos projetos

(ROLLINS et al., 2003).

Assim, conforme os autores citados nos três últimos parágrafos, o trabalho do PMO em empresas com estrutura organizacional projetizada contribui para um maior foco no projeto, com uma comunicação mais efetiva do que na estrutura funcional e os membros da equipe de projetos se reportam somente a um gerente de projetos.

7.1.1.6. Abordagem “Conduzir projetos com a metodologia desenvolvida alinhada ao nível de maturidade em gerenciamento de projetos observado”

Shirazi et al.(1996) fomentam que o uso de técnicas de gestão de projetos adequada a cultura e característica da empresa contribui para o sucesso do gerenciamento de projetos.

Desouza (2006) relata que os PMOs são responsáveis para o desenvolvimento de padrões e metodologias de gerenciamento de projetos adequados e buscam melhorar a capacidade da organização na prática, destas metodologias desenvolvidas.

Conhecimento é muitas vezes considerado um fator crucial em gestão de projetos alinhado as atividades e metodologias desenvolvidas. Assim, para coordenar as atividades de gestão de projetos e para sinalizar sua importância para os colaboradores, a avaliação e controle das atividades de gestão de projetos adequadas à maturidade da empresa é de fundamental importância, segundo SHINDLER et al. (2003).

Assim, conforme os autores citados nos três últimos parágrafos, a condução da metodologia de gerenciamento de projetos na empresa está totalmente alinhada ao nível de maturidade mensurada. Logo, é possível a sua aplicabilidade total dentro da organização sem desvios, devido à um bom entendimento do que é comunicado em relação ao gerenciamento de projetos.

7.1.1.7. Abordagem “Alinhar o PMO ao planejamento estratégico da empresa com apoio aos seus projetos”

Müller et al. (2009) salienta que o PMO contribui para a institucionalização das estratégias de governança corporativa dentro da empresa, alinhadas a gestão de projetos e a sua eficiência.

Evaristo et al. (2006) define que a estrutura de gestão de projetos na empresa deve estar perfeitamente alinhada com a cultura corporativa da organização. Os PMOs mais

eficazes são aqueles que produzem melhorias no devido tempo, e continuamente conduzem equipes de projeto para melhorar a sua performance alinhadas a essa governança.

Segundo Rollins et al. (2003) a atuação do PMO alinhada ao planejamento estratégico da empresa é importante para ter um órgão na empresa que viabilize a transformação das estratégias associadas em resultados efetivos.

Assim, conforme os autores citados nos três últimos parágrafos, o entendimento em que o PMO deve trazer resultados aos negócios da organização está atrelado ao melhor desempenho dos projetos e com sua função de suporte ao planejamento estratégico da empresa e com isso viabilizando uma maior eficiência gerencial nos diversos projetos inseridos no plano de negócios da empresa.

7.1.1.8. Abordagem “Institucionalizar nível de poder e hierarquia dado ao PMO através de política específica”

Aubry et al. (2010) constataram que muitas organizações implementam escritórios de gerenciamento de projetos sem uma direção clara e visão, de qual papel institucional o PMO deve focar e respeito as necessidades organizacionais. Isso seria fundamental para contribuir para uma atuação do PMO com maior eficiência por conta desse reconhecimento institucional dentro da empresa.

Segundo Julian (2008), o PMO deve ter um papel de destaque institucional, incentivando a aprendizagem bem sucedida, enfatizando produtos e processos e sendo um facilitador para apoiar as reflexões nas lições aprendidas.

Para Kendal et al. (2003) salientam que o posicionamento do EGP no nível hierárquico da empresa deve ser o mais diferenciado possível, para que o mesmo tenha uma atuação de sucesso. Corrobora também Rad e Levin (2003) que sugere uma posição do PMO em um nível mais alto da estrutura organizacional, otimizando a comunicação e melhores resultados na gestão de projetos.

Assim, conforme os autores citados nos três últimos parágrafos, fica claro a importância do empoderamento do PMO dentro da empresa através de uma política específica que facilita a integração entre o escritório e as equipes de projeto no tocante a enraizar o real posicionamento de cada parte interessada na gestão por excelência capitaneada pelo PMO.

7.1.1.9. Fatores de Tecnologia da Informação

O fator de Tecnologia da Informação explica a troca de experiências bem sucedidas e apoio a comunicação e armazenamento do conhecimento em gestão de projetos. Este fator é



composto por duas abordagens teóricas: “Integrar sistemas de informação no gerenciamento de projetos da empresa por meio de banco de dados comum”, “Otimizar sistemas de armazenamento de lições aprendidas e criar portal de gestão de projetos unificado”.

7.1.1.10. Abordagem “Integrar sistemas de informação no gerenciamento de projetos da empresa por meio de banco de dados comum”

Segundo Shenhar e Dvir (1996), no gerenciamento de projetos o cumprimento das especificações tecnológicas é um dos principais fatores de realização do sucesso do projeto.

Compactua também, Walker e Christenson. (2005) que denota qual a atuação do PMO pode promover o aprendizado individual e em grupo, proporcionando um conhecimento de estrutura de rede que melhora a gestão do conhecimento através do compartilhamento do conhecimento e insights sobre o individual, grupal e organizacional.

Awazu et al. (2005) informa que algumas das principais razões para as falhas na gestão de projetos são um resultado da má gestão do conhecimento: a falta de estimativa eficaz do projeto e orçamento, má comunicação e práticas de compartilhamento de informações, reutilização inadequada de experiências e lições aprendidas no passado, e insuficiente compreensão da tecnologia, particularmente com as suas limitações.

A existência de uma infraestrutura avançada de tecnologia da informação é uma condição necessária para a troca de conhecimento bem sucedido em gestão de projetos, conforme Gupta (2000) e Karlsen (2004).

Segundo Magalhães (apud LETAVEC, 2006), um papel importante dos sistemas de informação no gerenciamento de projetos da organização é o de dar consistência às informações e às comunicações por meio de acesso a um banco de dados comum a todos os projetos.

Assim, conforme os autores citados nos cinco últimos parágrafos, o uso de banco de dados comum através de um software de gerenciamento de projetos é de fundamental importância para controlar e monitorar os projetos relevantes e possibilitar a entrega da informação para a tomada de decisão e proporcionar uma atitude preventiva perante as equipes dos projetos.

7.1.1.11. Abordagem “Otimizar sistemas de armazenamento de lições aprendidas e criar portal de gestão de projetos unificado”

Conforme Brown e Ettenson (2013), não elaborar e não aprender com as lições aprendidas, compromete os prazos e custos associados aos projetos. Também corrobora com o



conceito, Isik et al. (2009), onde a gestão por excelência pode ser alcançada se as lições aprendidas de projetos concluídos são mantidos na memória da estrutura organizacional e usados em projetos futuros.

Desouza (2006) salienta que a gestão do conhecimento do projeto, isto é, aproveitar o conhecimento sob a forma de melhores práticas em como os projetos são geridos na organização, e também lições aprendidas com a realização de projetos nas organizações, é de fundamental importância. Este conhecimento é fortemente alimentado através das outras áreas da organização, tais como engenharia, pesquisa e desenvolvimento, e desenvolvimento de produtos, assim como para melhorar os produtos e serviços da organização.

Em relação à gestão do conhecimento em um ambiente de projetos a tecnologia avançada e específica para apoiar a comunicação multidirecional, portais, plataformas baseadas na web e sistemas de facilitação para armazenamento e recuperação desses conhecimentos relevantes, são essenciais para a gestão por excelência em projetos, conforme abordado por BRESNEN et al. (2004), LESEURE et al. (2004) e SAPSED et al. (2005).

Assim, conforme os autores citados nos três últimos parágrafos, criar um portal de gestão de projetos unificado e trabalhar com as lições aprendidas em projetos torna-se altamente estratégico, visto que os projetos no setor elétrico são padronizados e a cada troca baseada na gestão do conhecimento é fundamental a agregação de informações decisivas para a gestão de projetos eficaz.

8. Conclusões

Logo, conforme o quadro abaixo, foi estratificado os principais autores que frisam as 10 principais abordagens teóricas que influenciam o sucesso de atuação de um PMO, dentro dos 3 fatores principais averiguados: Cultura/Liderança, Organização/Processos e Tecnologia da Informação.

Resumo dos fatores decisivos de sucesso na atuação do PMO, suas respectivas abordagens teóricas e principais autores



FATOR	ABORDAGEM TEÓRICA	AUTOR
Cultura e Liderança	Alocar no PMO profissionais seniores e experientes	Pakseresht e Asgari (2012); Thuillier et al (2012); Letavec (2006).
	Obter Patrocínio da Alta Administração	Alsmadi, Lehaney e Kan(2012); Scarso, Bolisani e Salvador (2009); Young e Poon (2013); Crawford (2002).
	Otimizar treinamentos para as partes interessadas	Rabechini júnior et al.(2011); DeSouza e Evaristo. (2006); Koskinen (2004); Newell et al. (2004).
	Obter comprometimento dos stakeholders em Gerenciamento de Projetos	Munns e Bjeirmi (1996); Cooper et al 2001; Killen et al; 2008; Kim et al; 2007; Eppler (2000); Fong (2003); Liebowitz e Megbolugbe (2003).
Organização e processos	Implementar uma estrutura funcional projetizada dentro da empresa	Evaristo et al (2006); Walker et al (2005) ; Rollins et al (2003).
	Conduzir projetos com a metodologia desenvolvida alinhada ao nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos observado	Shirazi et al.(1996) ; DeSouza (2006) ; Shindler et al (2003).
	Alinhar o PMO ao Planejamento Estratégico da empresa com apoio aos seus projetos	Müller (2009) ; Evaristo et al. (2006); Rollins et al (2003).
	Institucionalizar nível de poder e hierarquia dado ao PMO através de política específica	Aubry et al. (2010) ; Julian. (2008); Kendal et al(2003); Rad et al (2003).
Tecnologia da Informação	Integrar sistema de informação no gerenciamento de projetos da empresa por meio de banco de dados comum	Shenhar e Dvir (1996); Walker e Christenson. (2005); Awazu et al. (2005) ; Gupta (2000) e Karlsen (2004); Letavec (2006).
	Otimizar sistemas de Armazenamento para Lições aprendidas e criar portal da Gestão de Projetos unificado	Brown e Ettenson (2013); Isik et al. (2009); DeSouza (2006) ; Bresnen et al. (2003); Leseure et al. (2004); Sapsed et al. (2005).

Fonte: Elaborado pelos autores.

9. Referências Bibliográficas

ALSMADI, M.; LEHANEY, B.; KHAN, Z. Implementing Six Sigma in Saudi Arabia: An empirical study on the fortune 100 firms, Total Quality Management & Business Excellence, 2012.

PAKSERESHT. A.; ASGARI. G. Determining the critical success factors in construction projects: AHP approach, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2012.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; MULLER, R.; BLOMQUIST. T. Identifying forces driving PMO changes. Project Management Journal, 2010.



AUBRY, M.; HOBBS, B.; MULLER, R.; BLOMQUIST, T. Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 2010.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. The project management office as an organizational innovation. *International Journal of Project Management*, 2008.

AWAZU, Y.; DESOUZA, K.; DINGSOYR, T. Experiences with conducting project postmortems: Reports vs. stories. *Software Process: Improvement and Practice*, 2005.

BRESNEN, M.; GOUSSEVSKAIA, A. & SWAN, J. Embedding new management knowledge in project-based organizations, *Organization Studies*, 2003.

BROWN J. S.; ETTENSON, R. The Question Every Project Team Should Answer, *Mit Sloan Management Review*, 2013.

COOPER et al. “ENSIP: the El Niño simulation intercomparison project”, *Climate Dynamics*, 2001.

CRAWFORD, J. K. *The Strategic Project Office – A Guide to Improve Organizational Performance*. New York, NY: Marcel Dekker, 2002.

CRAWFORD, L.; HOOBS, B. *Project Categorization Systems*. Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 2005.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 2006.

EPPLER, M.; SUKOWSKI, O. Managing team knowledge: core processes, tools and enabling factors, *European Management Journal*, 2000.

EVARISTO, J. R.; DESOUZA, K. C. Project management offices: A case of



knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 2006.

FONG, P.S.W; Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships. *International Journal of Project Management*, 2003.

GUPTA, A.; CHEN, I. Service quality: implications for management development. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2000.

ISIK, Z. et al. Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies. *International Journal of Project Management*, 2009.

JULIAN, J. How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement, *International Journal of Project Management*, 2008.

KARLSEN, J. T.; GOTTSCHALK, P. Factors affecting knowledge transfer in IT Projects. *Engineering Management Journal*, 2004.

KENDALL, G. J.; ROLLINS. SC. Advanced portfolio management and the PMO Multiplaying ROI at warp speed. Flórida: J. Ross Publishing, 2003.

KENDALL, G.; ROLLINS, S. How to get value out of a PMO. NY, USA: McGraw HILL, 2002.

KILLEN, C. P.; HUNT, R. A.; KLEINSCHMIDT, E. J. Project portfolio management for product innovation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2008.

KIM et al. Integration as a project management concept: A study of the commissioning process in industrial deliveries, *International Journal of Project Management*, 2007.

KOSKINEN, K. Recursive view of the project-based companies knowledge production. *Journal of Knowledge Management*, 2010.



LESEURE. M. J., BROOKES, N.J., Knowledge management benchmarks for project management. *Journal of Knowledge Management*, 2004.

LETAVEC, C. J. *The Program Management Office. Establishing, Managing and growing the value of a PMO.* Fort Lauderdale, USA: J. Ross Publishing, 2006.

LIEBOWITZ. J; MEGBOLUGBE. I; A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives, *International Journal of Project Management*, 2003.

MÜLLER, R.; EWEJE, J.; TURNER, R. Maximizing strategic value from megaprojects: The influence of information-feed on decision-making by the project manager. *International Journal of Project Management*, 2009.

MUNNS. A.; BJEIRMI. B. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 2013.

NEWELL. S.; SWAN. J.; SCARBROUGH. H.; HISLOP. D. Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 1999.

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

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Principles of Project Management.* Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Project Manager Competence Development Framework.* Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The Standard for Portfolio Management.* Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 2006a.



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. The Standard for Program Management. Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 2006b.

RABECHINI JUNIOR, R; CARVALHO, M. M. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RAD, P. F.; LEVIN, G. The advanced Project Management Office. Boca Raton, USA: CRC Press, 2003.

ROLLINS, S. C.; KENDALL. G. J. Advanced portfolio management and the PMO Multiplaying ROI at warp speed. Flórida: J. Ross Publishing, 2003.

SAPSED. J.; GANN, D.; MARSHALL, N.; SALTER, A. From here to eternity? The practice of knowledge transfer in dispersed and co-located project organizations. European Planning Studies, 2005.

SCARSO. E.; BOLISANI. E.; SALVADOR. L. A systematic framework for analysing the critical success factors of communities of practice. Journal of Knowledge Management, 2009.

SHENHAR. A. J.; DVIR. E.; LEVY. O.; MATLZ A. C. Project success: a multidimensional strategic concept. Long Range Planning, 1996.

SHINDLER. M.; EPPLER, M. J. Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. International Journal of Project Management, 2003.

SHIRAZI. D. A.; LANGFORD. S.; ROWLINSON. M, Organisational structures in the construction industry. Construction Management and Economics, 1996.

SUIKKI, R.; TROMSTEDTA, R.; HAAPASALO, H. Project management competence development framework in turbulent business environment, Techovation, 2006.



THUILLIER. D.; HOBBS, B.; AUBRY, M. The project management office as an organizational innovation. *International Journal of Project Management*, 2008.

WALKER, D.; BOURNE, L. Visualising and mapping stakeholder influence *Management Decision*, 2005.

WALKER. D.; CHRISTENSON. D. Knowledge wisdom and networks: a project management centre of excellence example. *The Learning Organization*, 2005.