

**O Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) como um gestor do conhecimento: um estudo bibliométrico****The project management office (PMO) as a knowledge manager: a bibliometric study**

Recebimento dos originais: 18/06/2019

Aceitação para publicação: 16/07/2019

**Samira Alves dos Santos**

Mestre em Sistemas de Gestão

Instituição: Universidade Federal Fluminense - UFF

Endereço: Rua Almirante Baltazar, 189/ 305, São Cristovão, RJ. CEP: 20941-150

E-mail: samira.alves.santos@gmail.com

**Emmanuel Paiva de Andrade**

Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ

Instituição: Universidade Federal Fluminense - UFF

Endereço: Av. Roberto Silveira, 473/1606, Icaraí, Niterói-RJ, Brasil CEP: 24230-153

E-mail: emmanueluff@gmail.com

**Thayna Moraes Felizardo**

Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas

Instituição: Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ

Endereço: Av. Maracanã, 239 Bl.E, 1º andar. Maracanã, Rio de Janeiro -RJ, Brasil.

E-mail: thay.moraes@gmail.com

**Elaine Martins Campelo**

Mestre em Sistemas de Gestão

Instituição: Universidade Federal Fluminense - UFF

Endereço: R. Passo da Pátria, 156/bloco E/sala 455 .São Domingos, Niterói, RJ, Brasil . CEP 24210-240

Email: emcampelo@uol.com.br

**Elisabeth Flávia Roberta Oliveira da Motta**

Mestre em Sistemas de Gestão

Instituição: Universidade Federal Fluminense - UFF

Endereço: R. Passo da Pátria, 156/bloco E/sala 455 . São Domingos, Niterói, RJ, Brasil . CEP 24210-240

Email: efromotta@gmail.com

**RESUMO**

A adoção de escritórios de gerenciamento de projetos, comumente referido como PMO (Project Management Office), pode ser uma estratégia de apoio no atravessamento de um ambiente econômico instável, como é o caso do Brasil. O presente trabalho traz o PMO, assunto em destaque nas últimas duas décadas, como objeto e descortina suas potencialidades, na contribuição para a gestão de projetos, enquadradas em categorias de dimensão cognitiva e dimensão organizativa. Como método, esta pesquisa adotou a análise bibliométrica, que abordou nove anos de produção de autores e

instituições de destacada relevância sobre o assunto. Os resultados apresentaram um conjunto de possibilidades, descortinadas pelos autores, no sentido de utilizar-se da estrutura típica do PMO para inovar e gerir eficazmente o conhecimento na organização.

**Palavras-chave:** escritório de gerenciamento de projetos, PMO, fator crítico de sucesso, análise bibliométrica.

## **ABSTRACT**

The adoption of project management offices, commonly referred to as the PMO (Project Management Office), can be a supportive strategy for traversing an unstable economic environment, such as Brazil. The present work brings the PMO, a subject highlighted in the last two decades, as an object and unveils its potentialities, in the contribution to project management, framed in categories of cognitive dimension and organizational dimension. As a method, this research adopted bibliometric analysis, which addressed nine years of production of authors and institutions of outstanding relevance on the subject. The results presented a set of possibilities, unveiled by the authors, to use the typical PMO structure to innovate and effectively manage knowledge in the organization.

**Keywords:** project management office, PMO, critical success factor, bibliometric analysis.

## **1. INTRODUÇÃO**

Grandes empreendimentos de infraestrutura foram implementados no Brasil nos últimos anos, demandados por investimentos públicos e privados postos em marcha a partir dos grandes eventos ocorridos no país em um período de relativo crescimento da economia. Findado este ciclo, que aqueceu diversos mercados, é oportuna a leitura dos esforços aplicados e dos resultados obtidos. Ademais, o cenário que se projeta parece ser de esgotamento econômico, o que empresta ainda maior relevância à necessidade de avaliar experiências de modelos de gerenciamento de projetos como meio de aumentar a competitividade num mercado agora retraído.

Nas empresas que trabalham por projetos, entendido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2013), é recorrente a adoção de estruturas organizacionais projetizadas. Para avaliação da performance destas empresas, é prática usual fazê-la a partir do resultado de seus projetos.

Existem inúmeras abordagens possíveis para avaliação de sucesso de projetos. Uma delas, recorrente na literatura desde a década de 90, é a associação do sucesso ao atendimento de um trio de requisitos que se expressam por prazo, custo e qualidade do produto. Há uma farta bibliografia que orbita em torno destes três critérios, variando em um leque que vai desde insuficiente até excessivo.

Porém, a partir de um determinado momento, os critérios, poderíamos dizer finalísticos de prazo, custo e qualidade, abrem espaço pra dimensão processual, interessada em como obter os resultados desejados, incluindo, evidentemente, os anteriormente mencionados. Um dos elementos considerados na literatura como fator crítico de sucesso a esse respeito é a implementação de escritórios de

gerenciamento de projetos, comumente conhecidos por *Project Management Offices* (PMOs). O presente artigo tem o objetivo de trazer a tona os argumentos e estruturas conceituais presentes na literatura relevante da área, procurando situá-los no quadro de desafios colocados para as empresas brasileiras.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo o *Project Management Institute*, PMO é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMI, 2013). Como suporte a essas funções, o PMI (2013) apresenta ainda os seis papéis a seguir.

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais);
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Existe hoje uma ampla bibliografia, que a partir de dados empíricos, mede os benefícios que o PMO pode trazer para a consecução de projetos. Dentre eles podem ser destacados os apresentados por Andersen, Henriksen e Aarsseth (2007), cobrindo largo espectro de dimensões, conforme listado a seguir.

- Uniformidade na execução de projetos com base em boas práticas;
- Melhorias na gestão de custos e tempo, na medida em que são tratados por uma unidade de competência central da organização;
- Desenvolvimento de competências de gestores de projetos;
- Visão holística sobre os projetos.

Embora algumas pesquisas revelem não ter encontrado relação estatisticamente significativa entre a presença de um PMO e o sucesso dos projetos, como é o caso de Berssaneti *et al.* (2014), elas reconhecem que a relação pode estar sendo mascarada pela ausência de processos institucionalizados, ou que, devido ao fato das estruturas de PMO serem muito recentes, possa estar havendo burocratização desnecessária na gestão, entre outras razões, pela própria inexperiência dos profissionais alocados.

A aderência entre os programas/ projetos e as diretrizes estratégicas pode ser significativamente aperfeiçoada e intensificada com a utilização de um PMO, já que a própria estrutura deste sugere e induz uma institucionalidade que passa necessariamente pela questão estratégica. Isso vai depender do tipo de escritório adotado, se de suporte, de controle ou diretivo, com repercussões diretas também sobre a permeabilidade que se deseja alcançar das diretrizes estratégicas na condução dos projetos e da forma e nível de autonomia que terão as equipes de projeto (CLARK; WHEELWRIGHT, 2012).

Há menos de uma década o PMO era apresentado como uma estrutura capaz de dar corpo e implementar com eficácia a dinâmica da inovação em resposta às crescentes demandas por aumento de competitividade, por redução de custos de produtos e serviços e redução do tempo de resposta ao mercado (HOBBS, AUBRY E THUILLIER, 2008). O PMO, neste sentido, é visto como uma alternativa efetiva para disseminar e garantir implementação dos processos de inovação, além de um facilitador da gestão apropriada de todos os componentes presentes na práxis do projeto, tais como integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas (PMI, 2013).

Como sugere Artto *et al.* (2011), a partir de pesquisa empírica, os PMOs devem ter seus papéis ampliados, sendo mais interativos, sociais, abertos e flexíveis para preencher um constatado vazio na gestão da inovação (principalmente nas etapas do *front end*), especialmente na adequada tradução do plano estratégico para o tático e operacional.

Valle, Ferreira e Joia (2014) constataam associação direta entre PMO e inovação através da percepção de profissionais de gerenciamento de projetos. Com base na teoria das representações sociais (MOSCOVICI, 2012), Valle *et al.* (2014) constataam ainda que a palavra inovação foi uma das mais evocada (63 vezes) em uma amostra de 716 questionários aplicados. Os autores ligaram a insistência na palavra inovação à expectativa do papel do PMO como desenvolvedor de novas metodologias para gerenciamento de projetos.

Artto *et al.* (2011) apontam a existência de estruturas menos formais que o PMO, tais como a organização de facilitadores apoiando executivos, equipe e processos de geração de ideias impulsionadas por desafios ou, ainda, localizam as funções atribuídas a um PMO dispersas na organização. Esses diferentes arranjos organizativos, desde um PMO com todos os seus componentes

e estruturas até a mera disposição de funções dispersas na organização, requerem, fundamentalmente, pessoas capacitadas.

Andersen, Henriksen e Aarsseth (2007) apresentam como competências necessárias dos recursos de um PMO, tanto em sua fase de implementação como na fase já operacional, aspectos como senioridade, sólidos conhecimentos sobre gerenciamento de projetos, conhecimento holístico sobre a empresa e os projetos, habilidades de comunicação, conhecimento sobre o negócio da empresa, senso de inovação e uma combinação de equipe que abranja expertise nas teorias de gerenciamento de projetos.

Outro fator que influi sobre o formato do escritório é o tipo de empresa e/ou o tipo de projeto, razão pela qual essas variáveis também precisam ser levadas em consideração. Aqui, faz-se necessário avaliar continuamente a padronização proposta e monitorada pelo PMO para que não representem excessiva burocratização ou o risco de engessamento nos sistemas de gestão.

Como o PMO é, fundamentalmente, uma estrutura para gestão do conhecimento, conforme explicitam Dai e Wells (2004), é possível entendê-lo também como ferramenta para aumentar eficiência nos processos das áreas de conhecimento, na medida em que ele consegue fornecer uma visão e atuação holística sobre a empresa e sobre o grupo de projetos a que está ligado.

Aubry, Hobbs e Thuillier (2008) lembram que as mudanças nos PMOs são fruto e consequência natural das transformações nas próprias organizações. Por essa razão, antes de se tentar encontrar o que há de errado com o atual modelo, é mais produtivo buscar diagnosticar que fatores estão produzindo a sua instabilidade. Certamente, estes fatores se encontram na organização e podem de fato estar superados, necessitando sua revisão ou, no limite, sua extinção, ao modo da destruição criativa schumpeteriana (SCHUMPETER, 1984).

Como explicitam Monteiro, Santos, Varajão (2016), há cerca de 25 tipos de PMO difundidos e implementados nas organizações. Possuem diferentes estruturas, papéis e funções, além de diferentes hierarquias na estrutura organizacional (estratégica, tácita e operacional) estabelecendo distintos níveis de autoridade e autonomia para definir, disseminar e distribuir as práticas de gerenciamento de projetos dentro da empresa, capturando a percepção de aumento contínuo no nível de autoridade para tomada de decisões.

Como apontado por Pellegrinelli e Garagna (2008) é necessária uma contínua auto avaliação do PMO conforme as demandas que os concebem vão mudando. Sua existência vai sendo questionada na medida em que decresce a relevância e os valores do PMO, sendo assim necessária uma geração de novos valores através da redefinição de seus objetivos e atividades.

## 2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo iniciou com uma análise bibliométrica na base SCOPUS, no mês de janeiro de 2017, tomando como filtro as palavras “*Project Management*” e “PMO”, tanto no título dos artigos quanto nas palavras chave e nos resumos. Com isso se pretendia explorar temas e conceitos discutidos na literatura relevante da área, particularmente sobre estruturas organizativas, metodologias e ferramentas. Este procedimento resultou em 160 artigos. Posteriormente, identificou-se na pesquisa os cinco autores mais relevantes, com maior quantidade de publicação, organizando-se um segundo *corpus* com essas publicações, o que resultou em 20 artigos.

Três dentre os cinco autores selecionados possuem índice H (*h-index*) entre 10 e 17, indicando sua relevância, não apenas quantitativa mas também qualitativa, no tema em questão. Por esta razão, entendeu-se que a análise aprofundada dos artigos recortados nesta perspectiva poderia trazer contribuição original às discussões sobre escritório de gerenciamento de projetos (LIMA, VELHO, FARIA, 2012).

Ao examinar estes artigos pode-se perceber a emergência de categorias temáticas que, de fato vêm ao encontro do *mainstream* da discussão de gerenciamento de projetos contribuindo ainda para o avanço em algumas de suas fronteiras. Essa categorização foi feita utilizando-se uma codificação livre, buscando-se agrupar os temas por duas categorias, dimensão cognitiva e dimensão organizativa. Estas dimensões possibilitaram apreender se e de que modo os autores desenvolvem idéias ligadas a práticas eficientes para gerentes de projeto mas também o quanto contribuem para a compreensão, exploração e desenvolvimento teórico.

Como abordado por Price (1976), independente de julgamentos de valor, é importante dispor de uma referência que possa informar sobre autores, trabalhos, países ou revistas em diferentes categorias de produtividade e utilidade.

## 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados a partir dos resultados gerados pela base SCOPUS, comparando-os de forma a subsidiar a análise que segue. Considerando a representatividade dos autores, foram analisados dados gerais, quantidades de publicação por ano, tipos de publicação, fontes, instituições e países, conforme mostrado na Tabela 1.

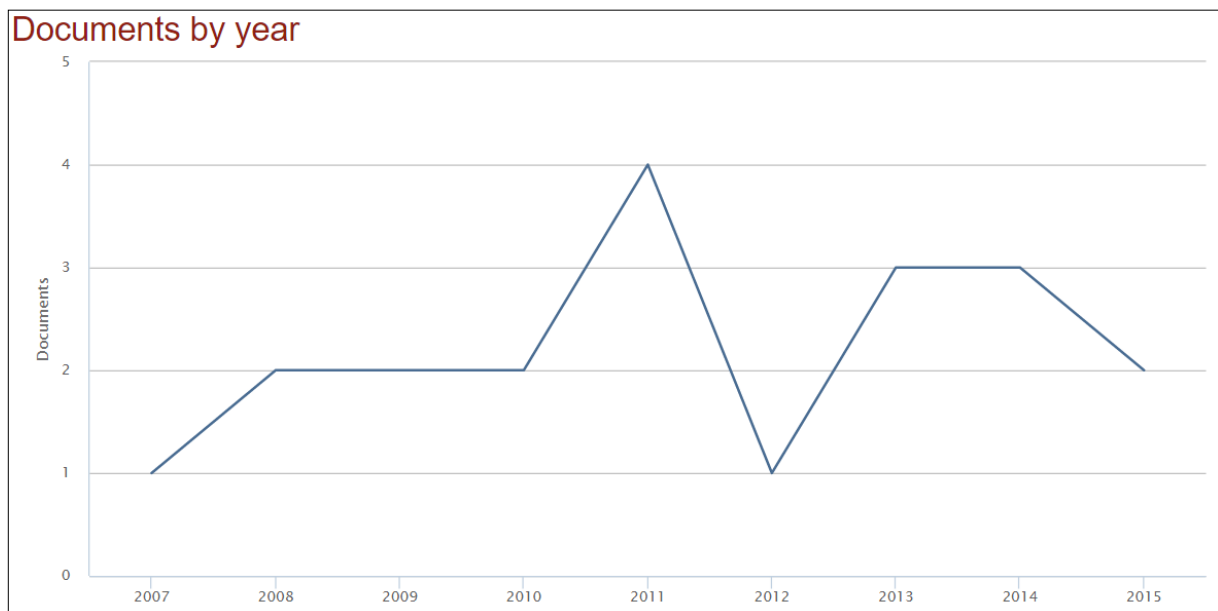
Tabela 1- Dados bibliométricos gerais e número de ocorrências

DADOS BIBLIOMÉTRICOS GERAIS	FREQ.
Publicações	20
Fontes de Publicações	6
Autores	24
Instituições	17
Países	7

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A série histórica aponta o ano de 2007 como início das publicações dos autores selecionados, tendo apenas uma publicação neste ano. O pico de produção, conforme pode ser visto na Figura 1, foi no ano de 2011 com 4 publicações, sendo 3 no “*International Journal of Project Management*”. Do total de 20 publicações, 18 são de periódicos e 2 são de congressos.

Figura 1 - Gráfico com quantidade de documentos por ano



Fonte: Base SCOPUS (2017)

Foram encontradas 7 distintas fontes, sendo 2 as mais representativas, com 13 publicações no total. São estas: “*Project Management Journal*” (7 publicações) e o “*International Journal of Project*

*Management*” (6 publicações). Dentre os periódicos há 2 brasileiros, *Gestão e Produção*, com duas publicações e *Produção*, com uma publicação.

Os periódicos internacionais são ligados a instituições de representatividade e reconhecimento no mercado, como é o caso do instituto americano “*Project Management Institute*” e da associação europeia “*Association for Project Management*”. Sendo organizações com foco marcadamente na eficiência e eficácia em gestão por projeto, esses periódicos não desconhecem no entanto os desafios postos tanto nas dimensões organizativas quanto na dimensão cognitiva, daí porque buscaram e alcançaram alto prestígio científico, o que se expressa nos seus fatores de impacto (JCR) respectivamente 1.765 e 2.885. A Figura 2 apresenta a evolução entre 2007 e 2015 das publicações nos respectivos periódicos.

Figura 2 - Gráfico de documentos por ano e por periódico

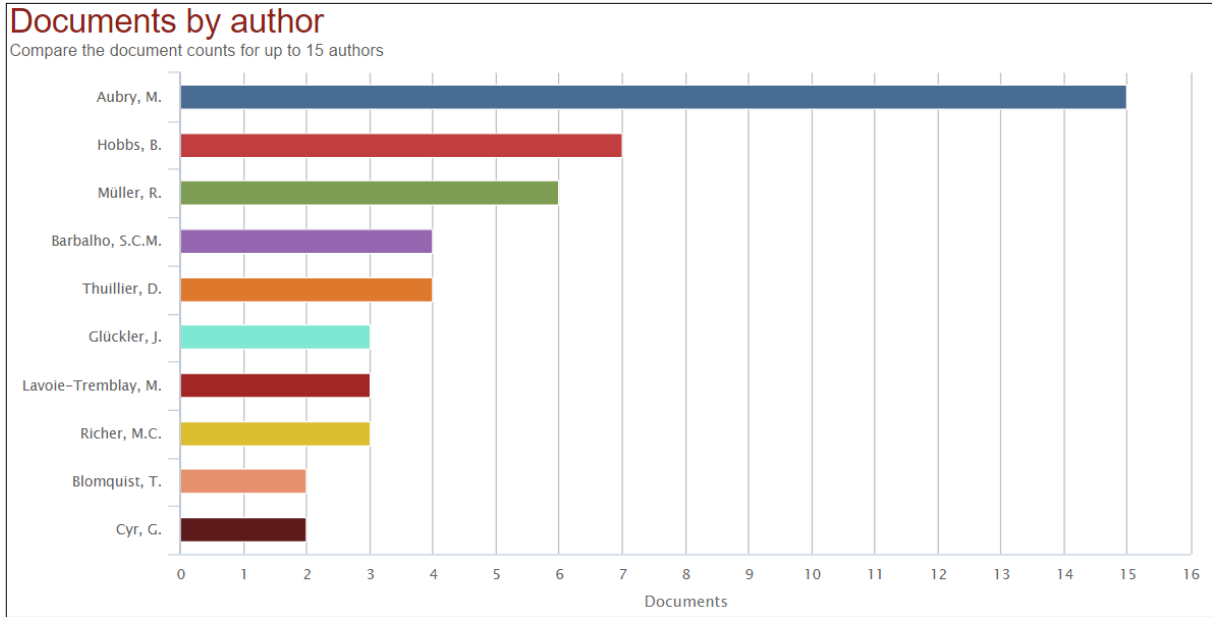


Fonte: Base SCOPUS (2017)

Nas publicações dos 5 autores com maior quantidade de publicação, critério utilizado para selecionar os textos, foram encontrados 24 autores afiliados a 17 instituições de 7 países. Todos os 5 autores têm índice h variando entre 17 e 2, sendo Aubry (h=17), Hobbs (h=10), Muller (h= 17), Barbalho (h=2) e Thuillier (h=4). A Figura 3 mostra o número de publicações por autor.



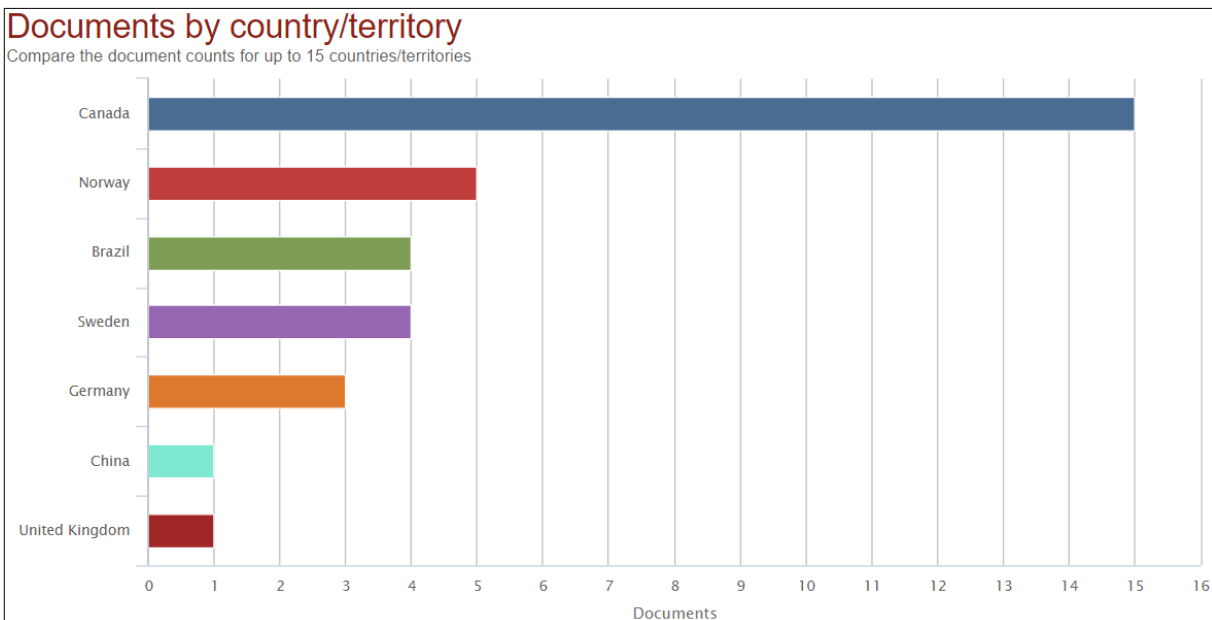
Figura 3 - Quantidades de documentos por autor



FONTE: Base SCOPUS (2017)

O país com maior produção foi o Canadá representado em 15 publicações. Em seguida vem a Noruega, o Brasil e a Suécia que produziram 5, 4 e 4 respectivamente, como apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Países mais representativos da amostra

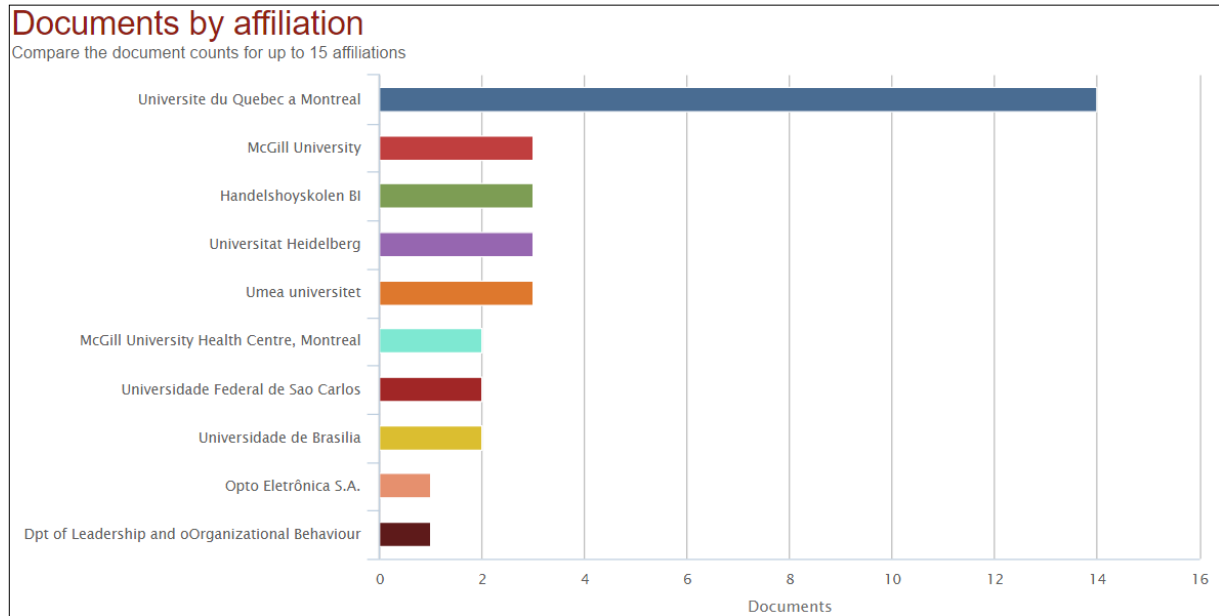


Fonte: Base SCOPUS (2017)

A instituição de maior representatividade foi “*Universite du Quebec a Montreal*” com 14 publicações. Seguidas por instituições com 3, 2 ou 1 publicação. As instituições brasileiras que se

representaram foram Universidade Federal de São Carlos e Universidade de Brasília com 2 publicações cada uma. A Figura 5 mostra as instituições representadas.

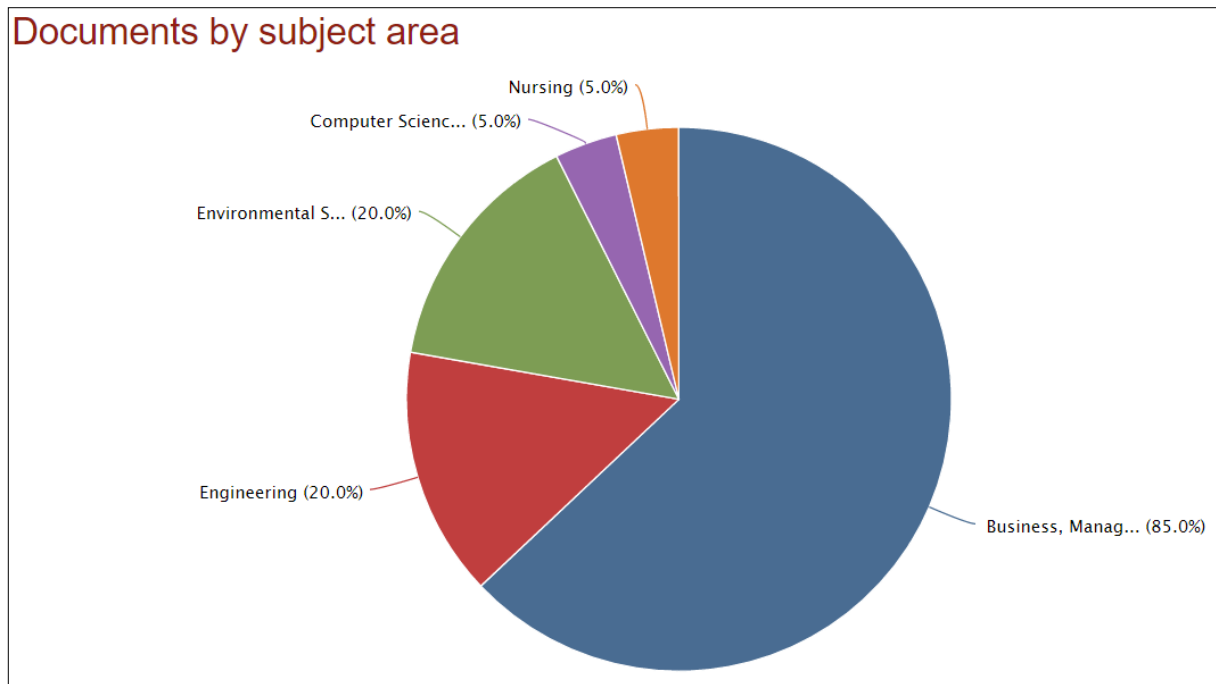
Figura 5 - Instituições constituintes da amostra



Fonte: Base SCOPUS (2017)

Com relação às áreas de conhecimento onde estão classificadas as publicações, a Figura 6 revela que há larga hegemonia de “*Business, Management and Accounting*”, que abrangeu 85% de todas as publicações, seguido à distância “*Engineering*” e “*Environmental Science*”, cada qual com 20%.

Figura 6 - Distribuição percentual das publicações por Área de Conhecimento



Fonte: Base SCOPUS (2017)

Ao todo, foram catalogadas 115 palavras-chave, sendo a de maior ocorrência, como era de se esperar, já que foi a palavra tomada como filtro, a expressão “*Project Management*” e suas variações, com o total de 30 ocorrências. Além destas, merecem destaque aquelas diretamente ligadas ao tema central e que contribuíram para a construção do mapa de dimensões cognitivas e organizativas, tais como inovação, estrutura organizacional, performance, processo de transformação, governança e integração.

O mapa de dimensões cognitivas e organizativas procurou organizar os temas conforme a sua natureza predominante, ou seja, se mais ligado ao “o que fazer”, considerado como expressão da natureza cognitiva, ou se mais ligado ao “como fazer”, indicativo de preocupações de natureza organizativa. Em algumas situações, como foi o caso com “associação entre PMO e performance”, “mudanças na estrutura de PMO” e “governança associada aos tipos de estrutura”, foram encontradas publicações em ambas as dimensões, conforme mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Quantidade de aparições do tema por categorias

DIMENSÃO COGNITIVA		DIMENSÃO ORGANIZATIVA	
QUANT.	TEMA	QUANT.	TEMA
2	Gestão do conhecimento	6	Papéis/ Funções do PMO
2	PMO como estrutura articulada e não isolada na organização	1	Implementação de PMO
1	Associação entre PMO e performance	4	Associação entre PMO e performance
2	Mudanças na estrutura do PMO	1	Mudanças na estrutura do PMO
1	Governança associada aos tipos de estrutura organizacional - projetizada e funcional	1	Governança associada aos tipos de estrutura organizacional - projetizada e funcional
1	PMO como estrutura inovativa		
1	Processo histórico de adoção de PMOs		

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Metade das publicações (10 trabalhos) busca uma compreensão teórica, levantando desafios cognitivos acerca dos temas relacionados à PMO. São todas elas associadas à “*Université du Quebec à Montreal*” no Canadá, com autores variados porém tendo como referência central Monique Aubry (h=11), com expressiva caracterização de seu trabalho pelo viés teórico sem, no entanto, restringir-se a tal dimensão, visto que ao menos cinco trabalhos eram claramente voltados para as práticas gerenciais.

A temática dos papéis e funções de um PMO é a mais abordada (30% das publicações), sendo fundamentalmente ligada à dimensão organizativa. Aqui são avaliados de que modo os papéis de um PMO trazem ganhos de performance aos projetos, são feitas comparações com literatura difundida e todos utilizam os papéis de planejamento e de controle como referência em suas análises. Além disso, alguns abordam e avaliam o papel do PMO como estrutura integradora nos diferentes tipos de organização.

Toda esta discussão é referenciada por consagrados papéis adotados, por exemplo pelo PMI, relacionados à gestão de recursos, desenvolvimento de metodologias, orientação, monitoramento e gerenciamento de políticas e coordenação da comunicação entre projetos.

Em 10% das publicações analisa-se a forma como os tipos de estrutura organizacional, bem como a recorrente tensão encontrada entre a estrutura projetizada e a sólida hierarquia da estrutura

funcional, representam cerceamento, apoio, aderência ou impeditivo à uma apropriada atuação dos PMOs. Há estudos de caso e também proposições teóricas para tratamento deste tipo de problema na governança da empresa os quais apontam para os PMOs como fatores mediadores deste tipo de conflito, afirmando um aumento de performance, quando são tratadas as divergências nas diferentes formas de governança.

Outros 10% dos artigos discutem a importância do PMO como um instrumento poderoso para a gestão do conhecimento organizacional, dando suporte para a reutilização eficiente de boas práticas, a construção e disseminação de ambientes favoráveis à inovação e a potencialização dos processos de aprendizagem no interior da organização.

Das publicações mais antigas, ambas de 2008, uma delas aborda o PMO como estrutura inovativa e outra o apresenta como um novo paradigma no processo histórico de mudança das empresas, funcionando como veículo central para a disseminação de políticas de inovação, como assinalaram Artto *et al.* (2011) e Valle, Ferreira e Joia (2014). Nesse momento, o PMO começa a ser visto não mais como uma estrutura isolada na organização, mas como parte integrada, componente da engrenagem, capaz de viabilizar a almejada aderência entre estratégias organizacionais e projetos.

Por fim, 15% tratam das mudanças nas estruturas internas dos PMOs, não como fracasso dos escritórios mas, ao contrário, como sintoma de desenvolvimento da própria organização em sua relação com o ambiente externo. São também apresentados os tipos de mudanças recorrentes, como papéis, funções, relações entre os escritórios e as equipes de projetos, tal como explorado em Pellegrinelli e Garagna (2008).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise bibliométrica realizada na presente pesquisa, com seus recortes de relevância e temáticos, trouxe à tona um conjunto de possibilidades descortinadas por autores e instituições no sentido de utilizar-se da estrutura típica dos escritórios de gerenciamento de projetos para inovar e gerir eficazmente o conhecimento na organização.

Os temas encontrados mostraram-se efetivamente alinhados com a ideia de que, para extrair sua plena potencialidade, o gerenciamento de projetos precisa dialogar com diferentes dimensões do conhecimento e da ação, nas suas dimensões tácitas, explícitas e culturais. Essa potencialidade, presente conforme visto ao longo do estudo, nas diferentes estruturas de escritórios de projetos, com seus diferentes níveis de maturidade, pode ser a chave para o atravessamento com a mínima turbulência do ambiente econômico instável e estagnado como o que sucedeu, no caso do Brasil, após o aquecimento produzido no período dos grandes eventos internacionais que aqui ocorreram.

Como recomendação de trabalhos futuros, aconselha-se ampliar a investigação para outras bases de dados, incluindo novos autores e temas, ao mesmo tempo que se aprofunde a pesquisa relacionando o PMO a classificações específicas de projetos, como de engenharia, tecnologia entre outras.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Bjørn; HENRIKSEN, Bjørnar; AARSETH, Wenche. Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 2, p. 97-104, 2007.

ARTTO, Karlos et al. The integrative role of the project management office in the front end of innovation. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 4, p. 408-421, 2011.

AUBRY, Monique; HOBBS, Brian; THUILLIER, Denis. A new framework for understanding organisational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007.

AUBRY, M. (2015). Project management office transformations: Direct and moderating effects that enhance performance and maturity. **Project Management Journal**, 46(5), 19-45. doi:10.1002/pmj.21522

AUBRY, M. (2011). The social reality of organisational project management at the interface between networks and hierarchy. **International Journal of Managing Projects in Business**, 4(3), 436-457. doi:10.1108/17538371111144166

AUBRY, M., & HOBBS, B. (2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. **Project Management Journal**, 42(1), 3-16. doi:10.1002/pmj.20213

AUBRY, M., HOBBS, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMO changes. **Project Management Journal**, 41(4), 30-45. doi:10.1002/pmj.20191

AUBRY, M., HOBBS, B., & Thuillier, D. (2008). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, 26(1), 38-43. doi:10.1016/j.ijproman.2007.08.009

AUBRY, M., HOBBS, B., & Thuillier, D. (2009). The contribution of the project management office to organisational performance. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2(1), 141-148. doi:10.1108/17538370910930563

AUBRY, M., MULLER, R., & GLUCKLER, J. (2011). Exploring PMOs through community of practice theory. **Project Management Journal**, 42(5), 42-56. doi:10.1002/pmj.20259

AUBRY, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. **International Journal of Project Management**, 28(8), 766-778. doi:10.1016/j.ijproman.2010.05.006

AUBRY, M., Richer, M. -, & Lavoie-Tremblay, M. (2014). Governance performance in complex environment: The case of a major transformation in a university hospital. **International Journal of Project Management**, 32(8), 1333-1345. doi:10.1016/j.ijproman.2013.07.00

AUBRY, M., Richer, M. -, Lavoie-Tremblay, M., & Cyr, G. (2011). Pluralism in PMO performance: The case of a PMO dedicated to a major organizational transformation. **Project Management Journal**, 42(6), 60-77. doi:10.1002/pmj.20269

BARBALHO, S. C. M., AMARAL, D. C., Kernbichler, T. S., Richter, E. H., & Torres, L. (2009). Breaking barriers to the project management office implementation in a small and high technology enterprise. [Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica] **Gestão e Produção**, 16(3), 435-449.

BARBALHO, S. C. M., & De TOLEDO, J. C. (2013). The role of project management offices as performance drivers for new product development in a brazilian technology-based company. Paper presented at the 22nd International Conference on Production Research, ICPR 2013,

BARBALHO, S. C. M., de TOLEDO, J. C., Rojic, J., & de Aguiar Sillos, M. (2014). Functions of project management offices in product development: Action research in a high-tech company.

[Funções dos escritórios de projetos no desenvolvimento de produtos: Pesquisa-ação em empresa de alta tecnologia] **Produção**, 24(2), 322-336. doi:10.1590/S0103-65132013005000055

BARBALHO, S. C. M., & TOLEDO, J. C. (2014). Characterization of profile and main drivers for transitions in project management offices: A longitudinal case study in a high-tech company. [Caracterização do perfil e dos principais direcionadores de transições em escritórios de projetos: Estudo de caso longitudinal em uma empresa de alta tecnologia] **Gestão e Produção**, 21(3), 600-620. doi:10.1590/0104-530X365

BERSSANETI, Fernando Tobal et al. Engenharia e construção: quais variáveis contribuem para o sucesso dos projetos executados atualmente no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 95-109, 2014.

CLARK, Kim B.; WHEELWRIGHT, Steven C. Como organizar e liderar equipes de desenvolvimento pesos-pesados. In: BURGELMAN, Robert A.; CHRISTENSEN, Clayton M.; WHEELWRIGHT, Steven C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. Porto Alegre: AMGH, 2012, p. 523-534.

DAI, Christine Xiaoyi; WELLS, William G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, p. 523-532, 2004.

HOBBS, B., AUBRY, M., & THUILIER, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. **International Journal of Project Management**, 26(5), 547-555. doi:10.1016/j.ijproman.2008.05.008

LAVOIE-TREMBLAY, M., Richer, M. -, MARCHIONNI, C., Cyr, G., BIRON, A. D., AUBRY, M., Vézina, M. (2012). Implementation of evidence-based practices in the context of a redevelopment project in a Canadian healthcare organization. **Journal of Nursing Scholarship**, 44(4), 418-427. doi:10.1111/j.1547-5069.2012.01480.x

LIMA, Ricardo Arcanjo; VELHO, Lea Maria Leme; FARIA, Leandro Innocentini Lopes. Bibliometria e “avaliação” da atividade científica: um estudo sobre o índice H. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 3, p. 3-17, jul./set. 2012.



Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). Project Management Office Models—A Review. **Procedia Computer Science**, 100, 1085-1094.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2012.

MULLER, R., Glückler, J., & AUBRY, M. (2013). A relational typology of project management offices. **Project Management Journal**, 44(1), 59-76. doi:10.1002/pmj.21321

MULLER, R., Glückler, J., AUBRY, M., & SHAO, J. (2013). Project management knowledge flows in networks of project managers and project management offices: A case study in the pharmaceutical industry. **Project Management Journal**, 44(2), 4-19. doi:10.1002/pmj.21326

Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. **International Journal of Project Management**, 27(7), 649-656.

PRICE, Derek de Solla. **O desenvolvimento da ciência: análise histórica, filosófica, sociológica e econômica**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **PMBok - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo, democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

TSATURYAN, T., & MULLER, R. (2015). Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations. **International Journal of Project Management**, 33(5), 1098-1110. doi:10.1016/j.ijproman.2015.01.003

VALLE, José A S, FERREIRA, V.C. Paradelo, JOIA, L. Antonio. A representação social do escritório de gerenciamento de projetos na percepção de profissionais da área. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 185-198, 2014.