



A Importância da Implementação do Escritório de Projetos em Startups

The Importance of Implementing the Project Management Office in Startups

OLIVEIRA, João Victor Mourão¹; FABRA, Marcantonio²

jvmourao96@gmail.com¹; marcofabra@gmail.com².

¹Engenheiro de Produção, especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

²Professor PUC-RJ

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Startup

Escritório de Projetos

Inovação

Keyword:

Startup

Project Management Office

Innovation

Resumo:

O presente artigo de conclusão de curso, tem como objetivo apresentar os principais conceitos relacionados a adoção de boas práticas de gestão de projetos, assim como os benefícios alcançados, através da implementação de um escritório de gerenciamento de projetos, ou também conhecido como PMO (Project Management Officer). Além disso, este trabalho também faz uma correlação de como conceitos estão ligados e são de grande importância para as startups, um modelo de negócio em constante crescimento no Brasil e que tem sido alvo de grandes investimentos ao redor do mundo. Em um primeiro momento esses conceitos que se apresentavam como opostos, visto que o que as startups mais se orgulham é de ser flexível, com espírito empreendedor e livre de processos organizacionais muito engessados, foram correlacionados ao longo dos capítulos deste trabalho, através de estudos e pesquisas, de modo que o leitor consiga identificar a relevância e o diferencial estratégico da implementação do PMO em uma empresa, independente do seu modelo de negócio.

Abstract

This course completion paper aims to present the main concepts related to the adoption of good project management practices, as well as the benefits achieved through the implementation of a project management office, also known as PMO (Project Management Officer). Additionally, this work also correlates how these concepts are linked and are of great importance to startups, a business model that is constantly growing in Brazil and has been the target of significant investments worldwide. Initially, these concepts, which seemed opposed since startups pride themselves on being flexible, entrepreneurial, and free from rigid organizational processes, were correlated throughout the chapters of this work through studies and research, so that the reader can identify the relevance and strategic differential of implementing the PMO in a company, regardless of its business model.

1. Introdução

O presente artigo surgiu com o objetivo de apresentar ao leitor, os principais conceitos relacionados ao modelo de negócio de uma

startup, ressaltando seu formato de trabalho, as suas principais características e as correlacionando com as mais diferentes definições e a respectiva importância do

gerenciamento de projetos e da implementação de um escritório de projetos (*PMO – Project Management Office*) para apoiar no alcance dos resultados esperados e, conseqüentemente, garantir um maior atingimento das metas estratégicas que proporcionarão, a médio prazo, a expansão em larga escala da companhia.

Conforme disponível no artigo de Figueira *et al.* [1], a história das *startups* iniciou na década de 90, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos, também denominada bolha “ponto com”. Esse foi o começo de muitas empresas de sucesso, tais como Google®, Ebay® e Amazon®. Porém, no Brasil, o empreendedorismo *startup* só passou a ser conhecido nos anos de 1999 a 2001.

Desde a chegada desse modelo de negócio no Brasil, a cerca de 20 anos, foi possível identificar um crescimento exponencial no país, tendo atualmente, segundo informações disponíveis no site da Startupbase [2], milhares de *startups* registradas na Associação Brasileira de Startups (ABStartups), espalhadas pelas diferentes regiões do Brasil.

A combinação entre temas como agilidade, tecnologia e inovação, são marcas registradas desse mercado no país, que buscam resolver os problemas de um determinado grupo social, garantindo um crescimento acelerado, principalmente quando comparado a modelos empresariais mais conservadores.

Do outro lado, o escritório de gerenciamento de projetos (EGP) surge como uma área que busca garantir a definição e implementação de uma metodologia, o desenvolvimento da cultura de planejamento, a padronização da documentação das diferentes fases, e o detalhamento de todos os requisitos necessários para a entrega do produto final, antes da etapa de execução, garantindo assim um maior controle dos prazos, custos, riscos, escopo, qualidade e, conseqüentemente, resultando no sucesso do projeto.

Segundo Barcaui [3]:

Não é possível ignorar o valor que a técnica e a metodologia possuem em ambientes com demandas cada vez mais complexas.

Diante disso, conceitos que até então eram apresentados como opostos, mostraram ser complementares e considerados diferenciais para a garantia da sustentabilidade e sucesso dessas *startups* brasileiras.

Nesse cenário de grande expansão no país, o gerenciamento de projetos de forma eficaz, se faz fundamental para o crescimento e perenidade de uma *startup*, mantendo o andamento dos processos da empresa em plena execução, e garantindo o atingimento dos resultados esperados.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Startups

Apesar das *startups* terem ganho uma maior escala e visibilidade nos últimos anos, esses conceitos, no Brasil, surgiram entre os anos de 1999 e 2001, conforme apresentado anteriormente, através de informações disponíveis no site da Startupbase.

O conceito desse modelo empresarial é apresentado, de forma atualizada, pelo SEBRAE [4], como sendo:

Uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica das startups é possuir risco envolvido no negócio. Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis, ou seja, possuem uma expectativa de crescimento muito grande quando dão certo.

Já para a Associação Brasileira de Startup [5] o mesmo conceito é definido apresentado como:

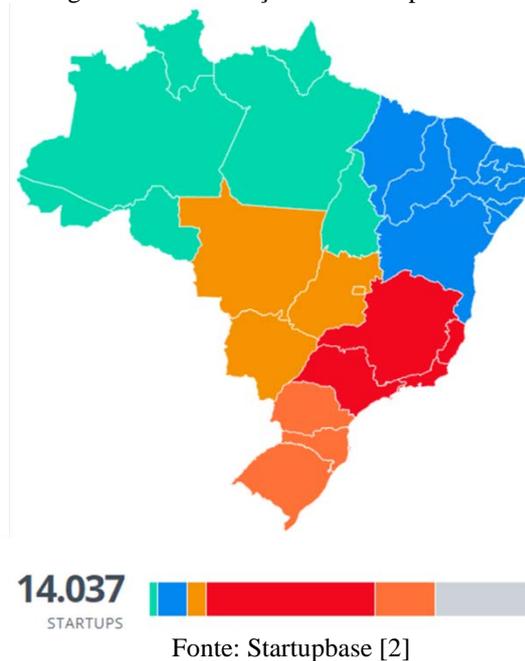
Uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um

problema real, do mundo real. Oferece uma solução escalável para o mercado e, para isso, usa tecnologia como ferramenta principal.

O mercado de *startups* cresceu em larga escala nos últimos anos e, isso pode ser comprovado através do artigo “Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento”, de Figueira *et al.* [1], que apresenta um dado disponível no ano de 2014, referenciando o site da Startupbase, que, naquele ano havia cerca de 2600 startups registradas na ABStartup, associação esta fundada no ano de 2011.

Comparando os valores apresentados no artigo mencionado anteriormente, com o ano de 2021, foi possível comprovar um aumento de cerca de 540%, atingindo a marca de 14.037 *startups* registradas, espalhadas pelas mais diferentes regiões do país, conforme ilustrado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Distribuição das Startups no Brasil



A representação das cores e respectivos percentuais de startups registradas em cada região estão listadas abaixo, na mesma ordem apresentada acima:

- Verde – Região Norte: 2%
- Azul – Região Nordeste: 8%

- Mostarda – Região Centro-Oeste: 5%
- Vermelho - Região Sudeste: 44%
- Laranja – Região Sul: 16%
- Cinza – Região Não Informada: 25%

Esse modelo vem cada vez mais atraindo os olhares dos investidores e recendo aportes milionários. Algumas dessas startups são conhecidas como unicórnios, sendo esse conceito apresentado pelo blog Na Prática, da Fundação Estudar [6], como:

Aquela que conseguiu algo tão difícil quanto encontrar a criatura mítica: ser avaliada em 1 bilhão de dólares antes de abrir seu capital em bolsas de valores. Ou seja, a startup unicórnio é aquela que arrecada essa quantia antes de vender suas ações para o público e se tornar uma IPO (Initial Public Offering, em português. Oferta Pública Inicial – OPI).

Empresas como Uber, Airbnb e Netflix foram algumas das *startups* disruptivas, que foram consideradas como unicórnios do mercado, tendo como marca registrada a inovação, de certo modo revolucionária, dentro da sua área de atuação, se tornando empresas valiosíssimas e, posteriormente, atraindo investimentos milionários ao longo dos anos.

2.2. Escritório de Gerenciamento Projetos

De acordo com o PMI (*Project Management Institute*) [7], um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Essa mesma definição pode ser complementada com outras informações, como a de que um projeto é dirigido por pessoas, que tem início e fim definidos, que utiliza recursos, composto por atividades planejadas, estando exposto a riscos e busca atender a parâmetros de custo, tempo e qualidade, definidos previamente no início do projeto.

Para o PMI [7], o surgimento dos projetos, conforme apresentado no PMBOK, pode ocorrer através de sete possíveis origens, são elas:

- Demanda do mercado
- Necessidade da organização
- Pedido do cliente
- Avanço Tecnológico
- Exigência legal
- Necessidade social
- Necessidade ou impacto ecológico.

O gerenciamento de projetos, é uma atividade muito antiga e, segundo diversos autores, esse conceito vem acompanhando a história da humanidade, antes mesmo da construção das pirâmides do Egito.

De acordo com o PMI [7], no PMBOK, o gerenciamento de um projeto é a aplicação de habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas nas atividades da iniciativa com o objetivo de satisfazer seus requisitos.

A definição de metodologias e a implementação de boas práticas na gestão dos projetos, variando de acordo com a realidade, necessidade, e estrutura de cada empresa, é a força motriz que apoia o atingimento de metas e resultados.

Para o PMI [8], essa missão do gerente de projetos é definida, na tradução livre para o português, como:

torna o gerenciamento de projetos indispensável para os resultados do negócio. Algo que deve ser considerado, é que o gerenciamento de projetos se tornou um elemento estratégico de qualquer organização de sucesso. É importante perceber que gerentes de projeto bem treinados, instruídos e com experiência em negócios são indispensáveis para os resultados dos negócios.

O escritório de gerenciamento de projetos é uma área da empresa que centraliza, monitora e coordena o gerenciamento dos projetos que estão sob o seu domínio, visando garantir o escopo, o custo e os prazos, com uma boa definição de papéis e responsabilidades referente a todas as partes envolvidas, além dos principais indicadores de sucesso do projeto. As atribuições do PMO

podem variar de empresa para empresa, tendo alguns que atuam na gestão de algum projeto específico, e outros que atuam na gestão do portfólio de projetos da organização, visando maximizar valor.

De acordo com o Livro, Implementando um Escritório de Projetos, do Ricardo Mansur [9], as principais preocupações de um escritório de projetos estão relacionadas a:

- Evitar que os erros cometidos no passado aconteçam novamente através do uso histórico dos projetos realizados.
- Otimizar o uso dos recursos através do controle dos projetos.
- Atender as necessidades do negócio através do endereçamento equilibrado e correto da demanda.

Além disso, podemos complementar os pontos listados anteriormente, com uma tabela do artigo de Carlos Santos Gualdino, “O Papel da governação do PMO na partilha do conhecimento entre projetos”, que apresenta os pontos de vista de diferentes autores, relacionados as principais motivações para a implementação de um PMO, conforme apresentado a seguir:

Figura 2 – Principais motivações para a implementação de um PMO

Autor (es)	Principais Motivações
(Dai & Wells, 2004)	- Evolução dos fatores envolvidos na gestão de projetos; - Alcançar uma abordagem de gestão de projetos Comum (Através de padrões e metodologias); - Uso mais eficiente dos recursos humanos e materiais em ambiente de múltiplos projetos; - Melhorar a qualidade e satisfação do cliente;
(Milosevic & Patanakul, 2005)	- gestão de projetos padronizada (em particular, ferramentas, processos e liderança) pode impulsionar o sucesso dos projetos;
(Dinsmore & Cooke-Davies, 2006, p. 77)	- Padronização da metodologia de gestão de projetos; - Melhorar o fluxo de informação; - Administrar sistemas de controlo sobre projetos executados em simultâneo;

Fonte: Gualdino [10]

Figura 2a – Principais motivações para a implementação de um PMO

(Andersen, et al., 2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes diferenças na forma de execução dos projetos; - Falta de gestores de projetos qualificados; - Problemas com o excesso de custos e tempo em projetos; - Falta de práticas holísticas quanto a uma gestão de portfólio de projetos;
(Aubry, et al., 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Tensões organizacionais - Económicas (relacionadas com desempenho dos projetos e custo do PMO); - Tensões políticas (questões de poder e controlo sobre projetos), - Relacionamento com o cliente; - Padronização da metodologia de gestão de projeto VS flexibilidade, - Aumento ou redução da capacidade organizacional para entregar os projetos;

Fonte: Gualdino [10]

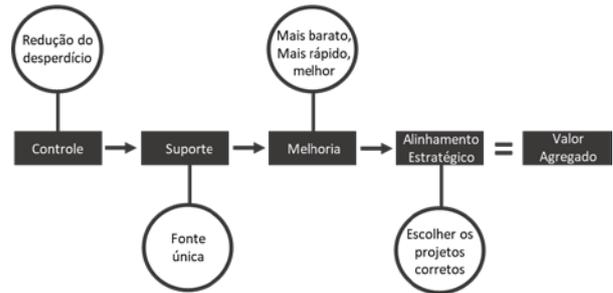
Com relação a implementação do dessa iniciativa, Barcaui e Quelhas [11] apresentam uma característica interessante que é a de que a maioria dos PMO's são montados somente quando as empresas não suportam mais perder dinheiro com os seus projetos.

3. Resultados da Implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)

Com o objetivo de aprofundar o estudo do papel e da relevância do escritório de gerenciamento de projetos para as diferentes organizações, no caso desse artigo, para *startups*, esse capítulo é dedicado a apresentar dados e pesquisas feitas, por diferentes autores, com diversos PMO's, e os seus respectivos resultados.

O livro “PMO, Escritório de Projetos, Programas e Portfólios Na Prática”, de André Barcaui [3], apresenta a cadeia de valor de um PMO, passando por etapas como controle, suporte, melhoria, alinhamento estratégico e, conseqüentemente, a geração de um valor agregado, conforme ilustrado abaixo:

Figura 3 – Cadeia de Valor de um PMO



Fonte: Barcaui [3]

Apesar da cadeia de valor apresentada acima trazer uma visão positiva relacionada a atuação do PMO para o cliente do projeto, podendo esse cliente ser inclusive interno da própria empresa, muito se duvidava sobre a real eficácia dessa área para o bom andamento dos processos da organização e atingimento dos resultados estratégicos esperados.

No Brasil, o movimento de implementação do escritório de gerenciamento de projetos apresenta algumas nuances, conforme foi levantado em uma pesquisa feita por Barcaui e Quelhas [11], com 116 empresas brasileiras, e os seus mais diversos tipos de PMO.

Os resultados da pesquisa apontaram que as empresas envolvidas no estudo ainda estavam avaliando o sucesso referente a implementação dessa iniciativa, porém, a grande maioria foi unânime ao mencionar que após a implementação do escritório de gerenciamento de projetos, lucro relativo aos projetos melhorou, os *budgets* previstos foram respeitados e que houve um aumento significativo no número de projetos que foram finalizados dentro dos prazos pré-estabelecidos.

Um último resultado interessante de ser levantado neste artigo, é que foi possível perceber que satisfação dos clientes aumentou consideravelmente após a implementação do escritório de projetos e suas respectivas boas práticas.

É válido mencionar também, que muitas das empresas envolvidas neste estudo de Barcaui e Quelhas [11], não conseguiam se

quer ter uma noção e visibilidade dos pontos mencionados anteriormente como resultado, antes da criação dessa área, que pode ter sido gerada pela falta de planejamento e documentação dos projetos realizados anteriormente.

Cerca de cinco três anos depois da pesquisa feita por Barcaui e Quelhas [11], mais especificamente entre os anos de 2007 e 2008, Brian Hobbs e Monique Aubry [12] desenvolveram e publicaram um dos maiores estudos a respeito de PMO's feitos até hoje. O então artigo, patrocinado pelo PMI, durou cerca de 5 anos e avaliou em torno de 502 escritórios de gerenciamento de projetos distribuídos pela Europa, Canadá e Estados Unidos.

A realização de tal pesquisa tinha como principal objetivo um melhor entendimento sobre o que é o escritório de gerenciamento de projetos (PMO), seus objetivos, seus formatos nas diferentes empresas e o valor agregado que sua implantação pode gerar para a empresa. Dentre os principais destaques apresentados durante pesquisa, e também mencionados no trabalho de Humberto Neto [13], foram elencados abaixo:

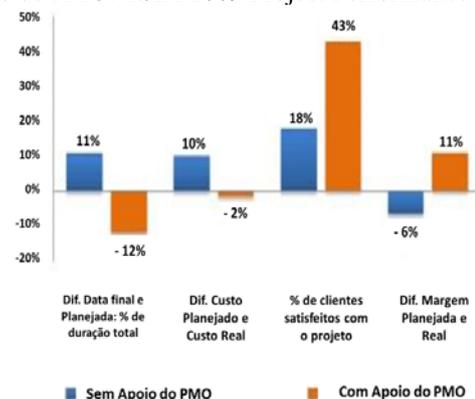
- Identificação de uma grande quantidade de configurações de dessa área destinada ao gerenciamento de projetos.
- A maioria dos PMOs tem uma estrutura jovem e é composto por uma equipe enxuta.
- Existe um ciclo de vida para um PMO, ou seja, no período de 2 a 3 anos essa iniciativa será questionada sobre o valor que está gerando para o negócio, podendo esse questionamento resultar em uma reconfiguração dessa área.
- Existe um vínculo grande muito grande do PMO com o negócio (contexto organizacional e estratégico), de modo que mudanças no PMO podem alavancar o negócio, assim como mudanças no negócio podem mudar a forma de trabalho e de atuação de um PMO, na empresa.

- Foram identificadas 27 funções do escritório de gerenciamento de projetos, que foram agrupadas em 5 fatores, são eles: monitoramento e controle do desempenho do projeto; desenvolvimento das competências e metodologias em gerenciamento de projetos; gerenciamento de múltiplos projetos; gerenciamento estratégico; aprendizado organizacional.

O artigo de Marcello Gubbellini e Jairo Oliveira [14], chamado “As Principais Contribuições dos Escritórios de Gestão de Projetos”, apresenta uma tabela com as 27 funções do escritório de projetos, mencionadas anteriormente, que foram listadas no estudo de Hobbs e Aubry [12], conforme apresentado na figura 4.

Um outro dado importante que ilustra como a atuação do PMO pode estar atrelada a bons resultados e desempenhos em projetos, foi apresentada em um gráfico do Di Muccio [15], disponível no artigo *How to sell your PS customers (internal and external) on the value of a PMO*, da Technology Services Industry Association (TSIA). Neste gráfico foram avaliados 4 parâmetros, onde foram comparados projetos com ou sem o apoio de PMO, são eles: desempenho do cronograma; desempenho do orçamento: relação entre a receita planejada e real para o projeto; Índice de satisfação do cliente para o projeto; desempenho da margem: relação entre a margem bruta planejada e real para o projeto, disponível na figura 5.

Figura 4: Métricas chaves para projetos com e sem apoio de PMO: TSIA 2009 Project Performance Study



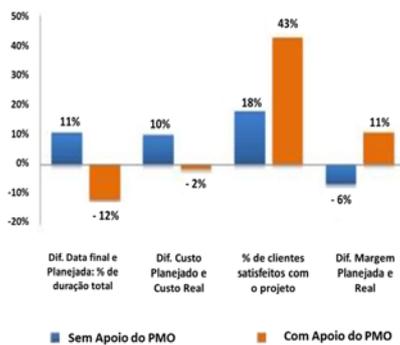
Fonte: Adaptado de Di Muccio [15]

Figura 5 - Relação das 27 funções mais importantes de um EGP

Função	Percentual de EGPs que consideram importante
Reportar o status dos projetos para alta administração	83%
Desenvolver e implementar metodologia de gestão de projetos	76%
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos	65%
Desenvolver competências (ex.: treinamentos)	65%
Implementar e operar um sistema de controle de projetos	60%
Prover aconselhamento à alta administração	60%
Coordenação entre projetos	59%
Criar e manter um painel executivo ("scoreboard") de projetos	58%
Promover a disciplina de gestão de projetos na empresa	55%
Monitorar e controlar o desempenho do EGP	50%
Participar do planejamento estratégico da empresa	49%
Prover "mentoring" aos gerentes de projetos	49%
Gerenciar um ou mais portfólios	49%
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	48%
Gerenciar a documentação dos projetos	48%
Gerenciar um ou mais programas	48%
Conduzir auditorias nos projetos	45%
Gerenciar o relacionamento com o cliente	45%
Prover ferramentas	42%
Executar tarefas especializadas aos gerentes de projetos	42%
Alocar recursos para os projetos	40%
Conduzir revisões pós-implementações dos projetos	38%
Implementar e gerenciar base de lições aprendidas	34%
Implementar e gerenciar base de riscos	29%
Gerenciamento dos benefícios obtidos no projeto	28%
"Networking" e mapeamento do ambiente	25%
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos gerentes de projetos	22%

Fonte: Gubbelini [14]

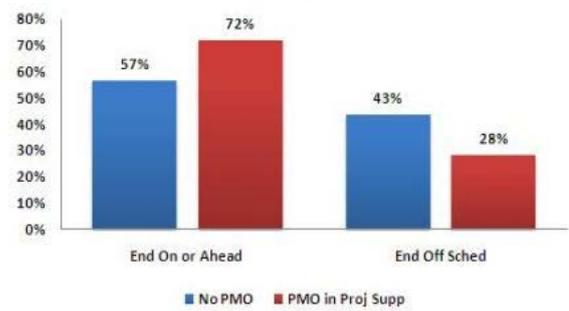
Figura 6: Métricas chaves para projetos com e sem apoio de PMO: TSIA 2009 Project Performance Study



Fonte: Adaptado de Di Muccio [15]

Em um outro artigo, nomeado como *How to Sell a PMO*, do mesmo autor, disponível no mesmo blog do artigo anterior, um segundo estudo foi feito, focado especificamente na entrega dentro e fora do cronograma, em projetos com ou sem o apoio de um PMO, o resultado dessa pesquisa está ilustrado na figura a seguir:

Figura 6 – PMO in Project Support and Completion Performance



Fonte: Adaptado de Di Muccio [16]

O último estudo deste capítulo teve como resultado que com a atuação do PMO, 72% dos projetos são concluídos no prazo, contra 57% de projetos que não contam com um PMO. Para além disso, o estudo apresenta que com a atuação do PMO, somente 28% dos projetos são concluídos com atraso o que representa um número melhor do que de projetos sem PMO, tendo um percentual de 43% dos projetos com atraso.

Dessa forma, através de diferentes estudos e pesquisas, apesar de ainda ser muito questionável por diversas empresas, ter um PMO bem estruturado ainda se mostra ser mais benéfico para todo e qualquer tipo de organização, trazendo resultados muito superiores em comparação a organizações são essa iniciativa. Afinal, como já apresentado no início deste capítulo, na pesquisa de Barcaui e Quelhas [11], antes da implementação do PMO, muitas empresas não tinham nem a visibilidade de todos os pontos já apresentados, além de outros índices, relacionados ao gerenciamento de projetos.

4. PMO nas Startups

Diante dos conceitos até então apresentados, o escritório de gerenciamento de projetos (PMO), se mostra como uma instância estratégica da organização, que pode maximizar o valor das entregas dos projetos, através de sua atuação.

Em um primeiro momento, a adoção de boas práticas gestão e de uma metodologia de gerenciamento de projetos, se apresentavam justamente como opostos ao modelo de *startups*, afinal, a definição de prazos bem amarrados para as entregas dos projetos, o estabelecimento de procedimentos e a documentação de momentos como abertura, encerramento e lições aprendidas, era justamente o oposto do que as startups mais se orgulhavam: ser flexível, com espírito empreendedor e livre de processos muito engessados.

Está enganado quem acha que um modelo de gestão de projetos eficiente, com todas as etapas bem definidas, é vantajoso somente para modelos de negócios tradicionais, afinal, para se entregar produtos inovadores, é importante que fatores como tempo e riscos, sejam muito bem monitorados e devidamente controlados.

A estrutura de PMO e conseqüentemente do gerenciamento dos projetos de uma startup, não precisa necessariamente ser o mesmo de uma empresa tradicional. A utilização de metodologias ágeis, por exemplo, pode a solução para uma melhor adequação às demandas flexíveis de uma *startup*.

Diante disso, podemos afirmar que o modelo de gerenciamento pode variar de organização para organização e, segundo citação do Merwe, disponível no livro “PMO, Escritório de Projetos, Programas e Portfólios Na Prática”, de Barcaui [3], o modelo ou estrutura de escritório de projetos que será adotado na organização, bem como sua aplicação, são modelados pela necessidade e capacidade da empresa na gestão de seus projetos. porém é importante que a cultura dessa iniciativa venha da alta administração da empresa, pois, segundo Barcaui [3], é muito improvável que sem uma implementação de “cima para baixo”, um escritório de gerenciamento de projetos possa atingir os seus objetivos.

Para Hayala Curto [17], no artigo “Gestão de projetos para startups: qual a importância?”, disponível no blog netproject,

reforça a importância do PMO para as startups, da seguinte forma:

Empreendedores desta nova safra podem se beneficiar, e muito, das vantagens de uma boa gestão de projetos. Investir em uma startup significa ingressar em uma jornada repleta de incertezas e riscos, e a posse das ferramentas adequadas pode minimizar grandemente os obstáculos.

Dessa forma, analisando o PMO com o modelo de negócio de uma *startup*, percebemos que eles podem ser complementares, fornecendo estratégias necessárias para uma melhor gestão de seus processos e adaptação ao contexto de mudanças em que estão inseridas, trazendo diversos benefícios para o negócio, conforme mencionado pela autora Hayala Curto [18], no artigo “*Startups e Gerenciamento de Projetos*”, como:

- Aumento da produtividade e crescimento com eficiência.
- Melhor padronização na apresentação de informações.
- Apoio na tomada de decisão de forma isenta às demandas departamentais.
- Flexibilidade no controle de mudanças.
- Visão global de riscos e oportunidades.
- Melhor desempenho no cumprimento de prazos.
- Atinge maiores índices de satisfação dos clientes
- Controle da lucratividade e redução de custos
- Mensuração de resultados.

Dessa forma, podemos concluir este artigo, garantindo que, apesar de dividir muitas opiniões, o gerenciamento de projetos se mostra fundamental para o desenvolvimento sustentável e escalabilidade de uma *startup*, afinal, não adianta crescer desenfreadamente se a empresa não consegue manter seus processos em plena execução.

5. Referências Bibliográficas:

- [1] FIGUEIRA, Kristina et al. *Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento*. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273452299005.pdf>> acesso em: 08 dez. 2021
- [2] STARTUPBASE. *O ecossistema brasileiro em números*. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home>> acesso em: 09 dez./2021
- [3] BARCAUI, André Baptista. *PMO, Escritório de Projetos, Programas e Portfólios Na Prática*; 2009.
- [4] SEBRAE, *O que é uma empresa startup?* Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empresa+startup.pdf>> acesso em: 16 jan.2022
- [5] ABS. Associação Brasileira de Startups – *Mas afinal, o que são startups?*. Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/> acesso em: 12 dez./2021
- [6] FUNDAÇÃO ESTUDAR, *Saiba o que são as startups unicórnio – e quais brasileiras estão no ranking*. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-startups-unicornio/> Acesso em: 16 jan.2022
- [7] PMI. Project Management Institute. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK - 6ª Edição*. acesso em 06 dez. 2021
- [8] PMI *The indispensable project manager*. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-to-successful-organization-9876> acesso em: 12 dez./2021
- [9] MANSUR, Ricardo. *Implementando um Escritório de Projetos*: Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=l6QxdmtkzL4C&oi=fnd&pg=PT17&dq=escrit%C3%B3rio+de+projetos+&ots=lmqKafMJAA&sig=oW5x7TsK0PGSg72MhAc4u1XcXww#v=onepage&q=escrit%C3%B3rio%20de%20projetos&f=false>> acesso em: 15 dez. 2021
- [10] GUALDINO, Carlos Santos. *O Papel da governação do PMO na partilha do conhecimento entre projetos*. disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/12965/1/DM-CSG-2016.pdf>acesso em 12/out/2021> acesso em: 21 nov. 2021
- [11] BARCAUI, André Baptista; Quelhas, Osvaldo Luiz Gonçalves. *Perfil de escritórios de gerenciamento de projetos em organizações atuantes no Brasil*. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção. n. 2, p. 38-53, julho, 2005.
- [12] HOBBS, Brian; AUBRY, Monique, *The Project Management Office (PMO), A Quest For Understanding*. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LuKuDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=The+Project+Management+Office+10+\(PMO\)+%E2%80%93+A+Quest+for+Understanding%E2%80%9D&ots=l5odYG1Xvd&sig=G177ArSGCxXqTChdzibs4i31Xrk#v=onepage&q=The%20Project%20Management%20Office%2010%20\(PMO\)%20%E2%80%93%20A%20Quest%20for%20Understanding%E2%80%9D&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LuKuDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=The+Project+Management+Office+10+(PMO)+%E2%80%93+A+Quest+for+Understanding%E2%80%9D&ots=l5odYG1Xvd&sig=G177ArSGCxXqTChdzibs4i31Xrk#v=onepage&q=The%20Project%20Management%20Office%2010%20(PMO)%20%E2%80%93%20A%20Quest%20for%20Understanding%E2%80%9D&f=false)> acesso em: 16 jan.2022
- [13] ALMEIDA NETO, Humberto R., *Escritório de Projetos*. Disponível em: https://www.cin.ufpe.br/~processos/TAE_S3/Livro/00-LIVRO/19-PMO-v6_CORRIGIDO.pdf> acesso em: 12 dez./2021
- [14] GUBELLINI, Marcello; OLIVEIRA, Jairo. *As Principais Contribuições dos Escritórios de Gestão de Projetos*. Disponível em: <http://www.singep.org.br/7singep/resultado/204.pdf>> acesso em: 19 jan.2022
- [15] DI MUCCIO'S, Technology Services Industry Association. *How to sell your*

- PS customers (internal and external) on the value of a PMO.* Disponível em: <https://bdimuccio.wordpress.com/2010/03/04/how-to-sell-your-ps-customers-internal-and-external-on-the-value-of-a-pmo/>> acesso em: 20 dez./2021
- [16] DI MUCCIO'S, Technology Services Industry Association. *How to sell a PMO, Part 02.* Disponível em: <https://bdimuccio.wordpress.com/2010/09/15/how-to-sell-a-pmo-part-2/>> acesso em: 20 dez./2021
- [17] CURTO, Hayala. *Gestão de projetos para startups: qual a importância.* disponível em: <https://netproject.com.br/blog/gestao-de-projetos-para-startups-qual-a-importancia/>> acesso em: 10 dez. 2021
- [18] CURTO, Hayala. *Startups e Gerenciamento de Projetos.* Disponível em: <https://netproject.com.br/blog/gestao-de-projetos-para-startups-qual-a-importancia/>> acesso em: 11 dez. 2021