

**Implementação de PMO em grupo de publicidade do segmento healthcare & wellness: ganhos e processos**

**NAYARA LAGO DA CUNHA**

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ - ESALQ

**LUCAS GABRIEL BEZERRA LIMA**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

# **Implementação de PMO em grupo de publicidade do segmento *healthcare & wellness*: ganhos e processos**

## **1. INTRODUÇÃO**

Escritórios de Projetos (PMOs) são estruturas organizacionais que têm como objetivo centralizar e padronizar a gestão de projetos em uma organização (PMBOK, 2017). O PMO é responsável por definir e implementar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em toda a organização, incluindo processos, metodologias, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. PMOs podem ser implementados em empresas de diversos setores e tamanhos, desde pequenas empresas (KAWANI; ABDAL, 2019) até grandes corporações (TSHUMA et al, 2022). O objetivo principal é garantir que os projetos sejam executados de forma eficiente e eficaz, com o uso de processos padronizados e as melhores práticas de gerenciamento de projetos (PATON e ANDREW, 2019). Os PMOs podem trazer diversos benefícios para as empresas, incluindo a melhoria na gestão de projetos, a redução de custos, o aumento da eficiência e a melhoria na qualidade dos projetos entregues (PMBOK, 2017).

Os PMOs podem ser classificados de acordo com o seu nível de aplicabilidade, que pode variar desde um escritório de suporte, que tem como principal função fornecer apoio e orientação aos gerentes de projetos, até um estratégico, que tem como objetivo fornecer suporte estratégico à alta administração na definição e implementação de iniciativas de negócios (PHILBIN e KAUR, 2020).

O PMO pode oferecer, mas não se limita a: serviços de suporte administrativo, como políticas, metodologias e modelos; treinamento, aconselhamento e orientação de gerentes de projetos; Suporte, orientação e capacitação; alinhamento dos recursos humanos dos projetos; e ainda comunicação centralizada entre gerentes de projetos, patrocinadores, gerentes e outras partes interessadas; (PMBOK, 2017). Apesar de haver diversos caminhos para a implantação de um PMO, este processo em uma empresa pode ser um desafio, mas os ganhos podem ser significativos (SINGH et al, 2009). Para implantar um PMO, portanto, é necessário definir a sua estrutura, os processos, as metodologias e as ferramentas que serão utilizadas.

Assim, o presente trabalho objetivou descrever o processo de implementação de um PMO em uma agência de publicidade especializada em projetos para a indústria farmacêutica, bem como elucidar alguns resultados alcançados em dois anos (2022/2023) de funcionamento. Pretende-se demonstrar, como consequência, os resultados desses primeiros dois anos de PMO na referida agência. O objetivo foi elencar a estruturação, os processos, as rotinas, as ferramentas, os sistemas, os times implementados internamente pelo PMO (Guia PMBOK®). Com os dados coletados, foi categorizado o passo a passo dos processos implementados, como foram percebidos pelas pessoas impactadas, o que funcionou, o que não funcionou, os desafios e mudanças de rotas necessárias para a continuidade do PMO como suporte estratégico às operações e aos negócios.

## **2. CONTEXTO INVESTIGADO**

O caso é uma agência de publicidade focada no segmento *healthcare & wellness*, que diariamente trabalha com alta demanda de projetos, com complexidades diversas, e muitos clientes fazendo pedidos simultâneos para curtos prazos. Além disso a empresa requer um time com perfis profissionais diversos, exigindo que o nível de organização, planejamento, gestão de times, processos e ferramentas sejam fatores de sucesso neste tipo de negócios de prestação

de serviços. Por esta razão o PMO foi demandado, em busca de dar suporte para o crescimento e a saudabilidade da empresa a curto/médio/longo prazos.

O Grupo publicitário escolhido para este estudo de caso iniciou suas atividades em 2006, completando dezessete anos de atuação no Brasil em 2023. A partir de 2020, a empresa iniciou suas operações também em Portugal, e quatro anos antes (2016), comprou uma agência publicitária menor, que se incorporou às suas operações.

### **3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

No período de pandemia, anos 2020-2021, o Grupo passou a operar de forma remota, e se surpreendeu ao ver seus negócios prosperarem de forma acelerada: neste momento, a empresa dobrou de tamanho e faturamento, conquistou novos clientes e contas, passou a vender e executar projetos mais complexos e, diante deste novo cenário – algo inédito nos então 14 anos de empresa –, os sócios sentem a necessidade de uma área para organizar a estrutura interna a fim de atender aos desafios presentes e preparar o Grupo para sustentar o crescimento contínuo.

Os projetos chegaram, a empresa passou de tamanho pequeno/médio para grande, se colocando como uma das maiores agências independentes em atuação no segmento de saúde e bem-estar do Brasil. Os times, porém, estavam desconectados, trabalhando de forma desordenada, sem processos, plataformas, sistemas, orientação prática de trabalho em equipe, integração, comunicação. Havia um clima geral de alto estresse, não se sabia o que estava acontecendo e para onde a empresa estava indo mediante as novas demandas, e não se nutria uma cultura organizacional coerente, coesa, de modo que prevalecia a individualidade na execução dos projetos, com falta de clareza e entendimento do rumo das atividades. Faltava direcionamento da função de cada área no todo, faltava visão geral. Os impactos já estavam sendo percebidos na qualidade das entregas, no clima organizacional e na saudabilidade dos negócios, além do impacto na qualidade de vida das pessoas que, sem organização, gastavam tempos adicionais e desnecessários na execução de suas funções.

### **4. INTERVENÇÃO PROPOSTA: MECANISMOS ADOTADOS PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA**

Ao invés de olhar apenas para ‘fora’ para atender os clientes a qualquer custo, e acabar descuidando de uma ponta essencial: a estruturação e organização interna de times, processos e sistemas, e consequentemente trazendo a perda na excelência das entregas, o que gera insatisfação e o efeito cascata de perda de contas, os sócios olharam para suas áreas internas e lideranças: voltadas para o mercado, para os clientes, para o externo, mas sem uma figura para cuidar do ambiente interno em todas as suas facetas, desafios e peculiaridades. Faltava um(a) profissional com este olhar e foco de atuação. Foi com esta reflexão que foram ao mercado procurar um(a) profissional que atendesse a essas necessidades prementes do negócio: um(a) *PMO – Project Manager Officer*, cujo objetivo seria o de implementar a área de *PMO*, para estruturar o ambiente interno, a fim de garantir a continuidade do crescimento, de forma estruturada, organizada e sustentável a longo prazo.

#### **4.1. O processo de implantação**

Antes de iniciar o processo, foi realizado um briefing entre a profissional contratada e a empresa de publicidade para alinhar o que guiaria o PMO e quais seriam os princípios adotados. A Figura abaixo (Figura 1) foi obtida a da apresentação institucional (*Documento interno do*

Grupo Publicitário em questão) realizada para os sócios e líderes do Grupo, em 28 de abril de 2022 com fins de apresentar a proposta do escritório. Baseando-se nesta imagem, é possível observar quais foram as diretrizes iniciais e as áreas de conhecimento relacionadas a projeto/estratégia/operações que guiaram a implantação do PMO, com base em princípios incorporados pela organização.

A Figura 2 ilustra Objetivos elencados para se alcançar com a implementação do PMO com base em uma nuvem de palavras, que foi coletada do arquivo da apresentação institucional realizada para os sócios e líderes do Grupo, em 28 de abril de 2022. A figura também ilustra princípios adotados pela empresa quando buscou iniciar o processo de PMO, ou seja, o que guiaria e seria incorporado a partir dali, sendo possível perceber uma conduta forte do princípio ágil, como Kanban, Scrum, Mindset ágil, bem como questões relacionadas ao time, como integrar os times, organizar times, adotar uma comunicação dialógica e aumentar responsabilidade do grupo.

Figuras 1 e 2 – Documentos utilizados na apresentação inicial de implantação do PMO



Fonte: Documentos internos do Grupo publicitário

#### 4.2. Timeline da implementação do PMO no Grupo – Ano 1

No início, em abril/2022, a profissional responsável pela implantação do PMO ouviu a equipe de trabalho por meio de entrevistas individuais, para levantar o cenário atual e entender as mudanças que seriam necessárias para a transformação do negócio.

Foram 40 entrevistas semi-estruturadas, abordando 100% das lideranças e times atuantes em todas as áreas do Grupo naquele momento (2º trimestre de 2022). Perguntou-se temas-macro como: (a) idade, formação, experiência prévia e tempo de empresa, (b) natureza do escopo de trabalho, (c) interface com colegas de outras áreas, (d) sistemas e plataformas ativas, pontos positivos, dificuldades, necessidades, (e) valores praticados, para fazer um comparativo entre o manifesto de missão, valores e visão do Grupo, e entender o termômetro

da cultura naquele momento, e deixou-se espaço livre para falarem percepções, fazerem pedidos de mudanças etc. A nuvem de palavras abaixo (Figura 3) foi criada com os principais *issues* (temas a serem tratados) identificados após entrevistas com 100% das pessoas dos times, em abril de 2022.

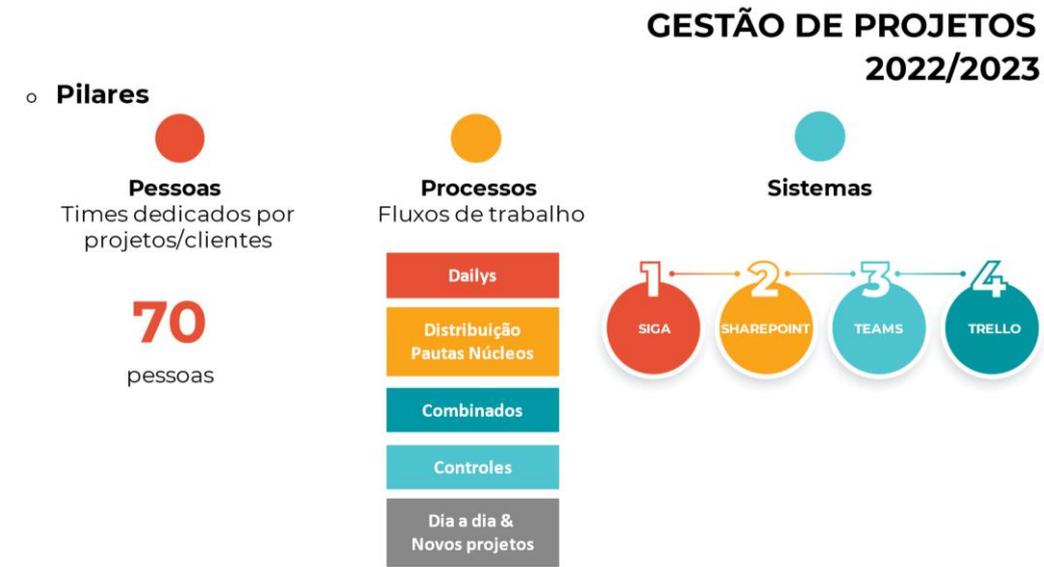
Figura 3 – Nuvem de Palavras com issues identificados em escuta ativa



Fonte: Documento Interno do Grupo Publicitário

Após este trabalho de escuta ativa inicial, criou-se os pilares de atuação do PMO no Grupo. A Figura 4 traz o desenho aprovado com os três pilares-macro dentro do quais o PMO passaria a atuar no Grupo em questão, a saber: (a) Pessoas, (b), Processos, (c) Sistemas.

Figura 4 – Pilares da PMO apresentado ao Grupo



Fonte: Documento interno do Grupo Publicitário em questão

No pilar Pessoas, o foco do PMO esteve em analisar volumetria e tempos de execução dos *jobs* versus o time e expertise que a empresa possuía. A partir deste trabalho, levantou-se a necessidade de demissões, admissões, busca de novos especialistas e gestores e implementação de mais de um modelo de contratação: além do time fixo interno, também times volantes, contratados por projetos, expertise e períodos específicos, o que contribuiu muito para a velocidade das entregas a custo viável.

Já no pilar Processos: não havia processos estabelecidos: o dia a dia do trabalho era intuitivo, desorganizado, não se tinha a visão do todo e cada Líder de Contas batalhava por suas entregas junto aos times de execução, gerando ruídos na comunicação, estresse entre os líderes e áreas, ansiedade e perda de foco e velocidade na execução. Foram implementadas rotinas que preparariam o Grupo para, em 2023, a implementação dos núcleos de trabalho, com suas rotinas.

Para dar suporte às pessoas e processos entre elas, através do pilar Sistemas, PMO implementou sistemas e plataformas de trabalho remoto (a serem detalhados a seguir, figuras de 6 a 10, Sharepoint, Trello, Siga, Teams), o que trouxe um ambiente virtual organizado, controlado, simplificado, onde todos têm a visão de todos os *jobs* em todos os clientes, encontram arquivos com facilidade e fazem o compartilhamento das entregas através deles. Antes, os times trabalhavam desconectados, em suas máquinas, e para transitar arquivos, tinha-se que utilizar sistemas não seguros de compartilhamento, o que travava a execução o tempo todo.

Tendo em vista os três pilares-macros de atuação, em maio/2023, foi implementado um modelo para análise diária de volumetria e SLAs (tempos de execução) dos *jobs*, com categorização por complexidade – trabalho que ajuda e muito na avaliação de quais pessoas e expertises são necessárias aos times.

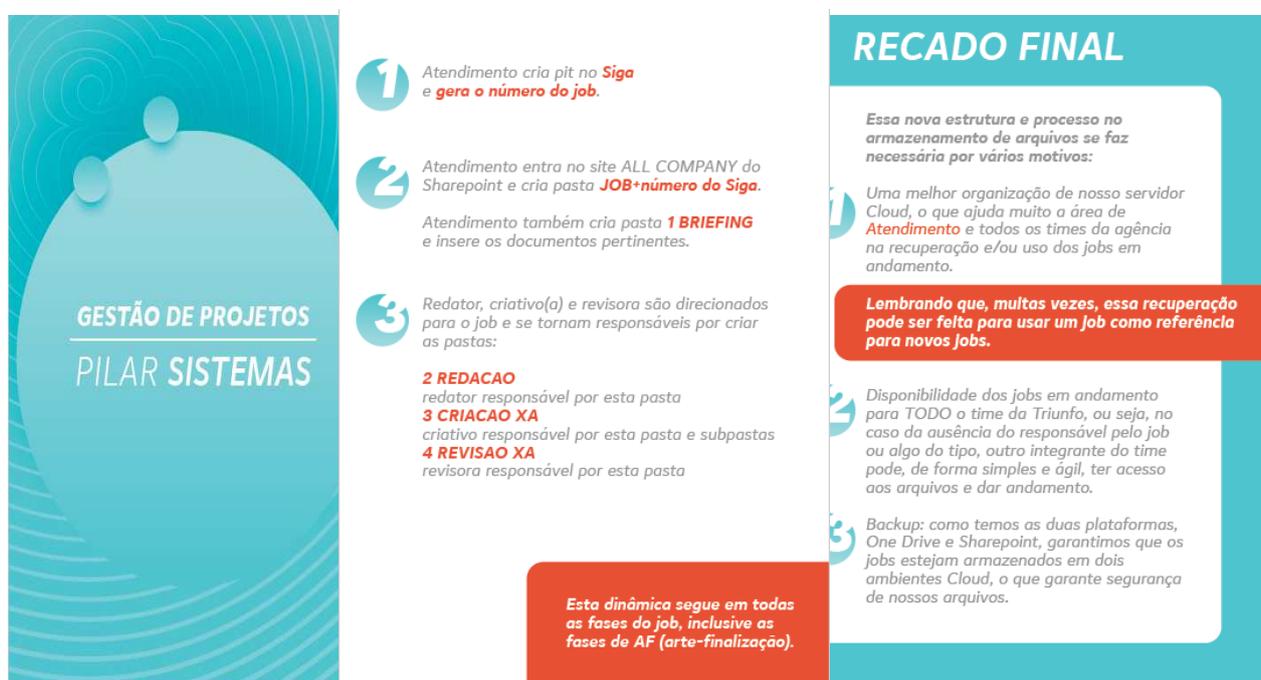
Para trazer mais foco e dar mais visibilidade às particularidades dos projetos, o PMO agrupou os *jobs* em três categorias-macro: (a) *jobs* do dia a dia, de natureza menos complexa e com alta velocidade de entrega; (b) campanhas *always on*, que possuem características únicas, com entregas 360 e muitas ações envolvidas ao longo de um calendário anual; (c)

oportunidades, as concorrências e projetos especiais, que dão conta do crescimento/futuro dos negócios, e que envolvem times de todos os núcleos, além das áreas de *shared services*.

No mesmo trimestre (abril a junho de 2022), foram feitos também os estudos de sistemas e plataformas que dariam o suporte à execução dos times no dia a dia. Estruturou-se, em seguida, o formato, e com que sistemas, plataformas e ferramentas o PMO trabalharia na empresa: **Outlook** para emails corporativos, **Sharepoint** para compartilhamento de arquivos (escritório virtual), **Drives** para organização e backup de arquivos até cinco anos passados, **Trello** como plataforma de status dos projetos, a plataforma de *jobs* **SIGA** e o **Teams** como canal de comunicação oficial.

O PMO promoveu a construção de um guia de consulta (Figura 5) do processo de trabalho do Grupo, a fim de orientar os times e facilitar a adesão nesta mudança de cultura.

Figura 5 – Guia de Consulta Fluxos de Trabalho



Fonte: Documento interno do Grupo Publicitário em questão

Todos os sistemas foram sequenciados a fim de fornecerem um fluxo de trabalho coerente, simples e viável para os times trabalharem de forma sinérgica e organizada, e foram distribuídas as responsabilidades entre os times. Promoveu-se uma reunião geral, com a comunicação oficial de como o modelo funcionaria, a pilotagem, a implementação, e o acompanhamento contínuo para reduzir as falhas ao longo do processo todo.

#### 4.2.1. Estabelecimento do fluxo-macro – Ano 1

A área de Gestão de Contas inicia um *briefing* com pedido de job do cliente na plataforma siga, um sistema de gestão das etapas de trabalho especializado em agências de publicidade, onde insere a profissional de PMO, que distribui as tarefas necessárias para a entrega deste *job* aos profissionais especialistas de cada área, podendo ser uma ou mais entre elas: Arte Finalização, Criação, Digital, Eventos, Finanças, Mídia, Planejamento, Produção, Redação, Revisão & Qualidade, Tecnologia.

A partir disso, é criado um grupo do *job* no canal de comunicação interna oficial implementado, Teams da Microsoft, com todos os envolvidos e é marcada a reunião de *kick off* onde os profissionais junto ao PMO vão discutir caminhos, tempos e sequenciamento. O sequenciamento das atividades pode ser acompanhado via Trello, plataforma que permite ao time visualizar o fluxo de trabalho e fazer monitoramento do *status*.

Em seguida, o grupo passa a trabalhar no *job*, trocam comunicações via Teams, marcam reuniões a partir do grupo no Teams, e fazem suas partes da entrega, com trocas de comentários no Siga e compartilhamento de arquivos via Sharepoint, sistema em nuvem da Microsoft para organização, compartilhamento e gerenciamento de conteúdo/arquivos.

PMO acompanha todos os profissionais e etapas de cada *job*. Ao final, PMO libera para Gestão de Contas fazer o envio ao cliente. A partir desta etapa, o cliente pode aprovar o *job*, então ele é concluído, ou pedir ajustes, voltando novamente o fluxo via: Siga – Teams – Trello – Sharepoint, conforme explicitado no Quadro 1.

Quadro 1 – Ferramentas institucionalizadas no PMO do Grupo

<b>Sharepoint</b>	Escolhido para ser o escritório virtual de compartilhamento de arquivos entre os times, para todas as entregas dos projetos.
<b>Trello</b>	Acompanhamento dos <i>status</i> dos projetos, implementado de acordo com o modelo Kanban.
<b>SIGA</b>	Plataforma de inserção de <i>jobs/projetos</i> (Figura 9), com modelo completo contendo código, data da inserção do projeto, prazo para entrega, comentários entre as pessoas do time envolvido, briefing, materiais e informações.
<b>Teams</b>	Aplicativo de comunicação da Microsoft escolhido para ser o canal de comunicação oficial entre os times e com os clientes. São criados grupos por núcleos e por projetos e PMO acompanha todos os grupos, para atuar quando necessário.

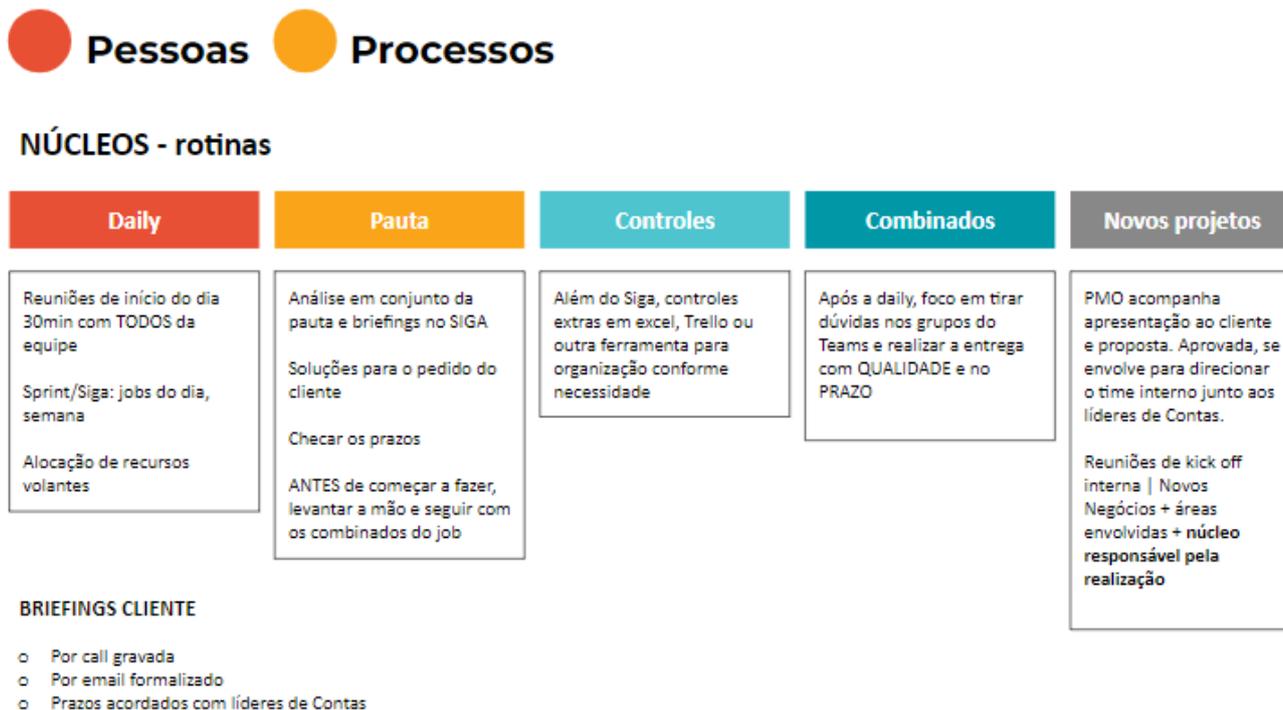
#### 4.3. Timeline da implementação do PMO no Grupo em questão – Ano 2:

Em março/2023, por decisão impulsionada por PMO e tomada de forma colegiada nas Reuniões Mensais de Liderança, e dando continuidade ao início da organização dos times, feito em 2022, PMO implementou, junto aos líderes, os núcleos de trabalho, sob critérios de: (a) ordem de importância para o Grupo, (b) perfil de jobs, (c) faturamento e (d) volumetria de demanda dos clientes. Para dar suporte aos núcleos, foram estruturadas também as áreas de *shared services* (Figura 6). Toda a estrutura sob suporte do PMO.

As rotinas, como as *dailys*, o quadro visual sobre as etapas dos *jobs*, a autonomia e autorresponsabilidade dos times em relação às entregas etc., seguiram premissas da Gestão de Projetos Ágeis, o Scrum, o Kanban, e comunicação clara e contínua entre todos.

A Figura 6 detalha as rotinas que garantem o bom funcionamento dos núcleos no dia a dia de trabalho. Por meio de *dailys*, discussões de pautas, sistemas de controle, combinados e novos projetos, os times do Grupo se distribuem em equipes menores e dedicadas (em torno de 7 pessoas, em média, por núcleo). Esta configuração permite com que o que está indo bem seja reforçado, o que não está seja identificado para rápida atuação do PMO e acerto de rotas, além da viabilização dos pilotos para testes de novos formatos, maneira de se fazer os trabalhos, dentre outros.

Figura 6 – Rotinas de funcionamento dos núcleos



Fonte: Documento interno do Grupo Publicitário em questão

Ainda no 1º trimestre de 2023, a cultura 100% remota deu lugar a uma cultura híbrida, promoveu-se encontros mensais entre os sócios e líderes, e encontros trimestrais com todo o time Comercial, além de os times de execução serem organizados para trabalho presencial 1x por semana nos escritórios das duas principais cidades do Brasil onde o grupo tem pessoas contratadas: São Paulo/SP e Campinas/SP.

No 2º trimestre, em maio/2023, realizou-se pela primeira vez a Convenção, reunindo 56 pessoas presencialmente, para renovação da missão, valores e visão do grupo, além de divulgação dos principais projetos de cada núcleo de trabalho. Já em junho, comemorando-se o primeiro ano de implementação e adesão 100% do Sharepoint, revisou-se todos os sistemas e processos até então, e propôs-se alguns ajustes e melhorias, além do preparo para as concorrências do 2º semestre, período sempre mais intenso de todos os anos em agências de publicidade que atendem ao mercado farmacêutico.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

A primeira onda de implementações do PMO, 1º e 2º trimestres de 2022, mostraram melhorias visíveis aos times, percepção positiva nos clientes e sensação de pertencimento. Percepções estas que foram extraídas em reuniões gerais e com times de cada área, para entender como estavam lidando com o novo fluxo de trabalho implementado.

No 3º trimestre, o PMO deu continuidade ao acompanhamento e controle dos processos já implantados (atuação que deve ser contínua), e se envolveu na estruturação e desenho de novas áreas necessárias ao negócio, cuja falta estava gerando problemas dos mais diversos.

Foi estruturada a etapa essencial à garantia de qualidade do Grupo junto à sua carteira de clientes, que se nomeou como Entrega Final, com a colaboração entre as áreas de Revisão

& Qualidade e Arte Finalização. Foi iniciado também o Encontro Mensal das Lideranças, Encontro com as Áreas, comunicação interna.

Foi implementada também a área de Tecnologia, com fases de maturação, primordial ao desenvolvimento de novos projetos voltados a este tema e cada vez mais essenciais ao mercado farmacêutico. PMO deu suporte a todo desenho, escolha de profissionais, escopo e integração junto aos demais times.

Também se sentiu a necessidade de uma identidade visual e de comunicação interna para assuntos importantes junto aos times do Grupo, o que gerou sentimento de valorização, unidade e mais união interna. Percepções extraídas de reuniões de feedback promovidas entre PMO e as diversas áreas.

Para fechar o ano 1 do PMO no Grupo em questão, no 4º trimestre, implementou-se um Comitê de Projetos, com toda a liderança, para priorização de projetos, oportunidades e tratativa dos *issues* (temas a serem tratados). No fechamento do ano, foi feito um reporte geral com os KPIs do PMO, tais como (a) cruzamento entre volumetria de entregas e faturamento por cliente, para se checar rentabilidade da carteira de clientes do Grupo, (b) tamanho dos times, (c) número de clientes, tamanho e relevância, (d) novos clientes, (e) perspectivas para 2023.

Figura 1 – Resultados alcançados no Grupo em 03 anos



Fonte: Documento Interno do Grupo Publicitário

Desde a implementação do PMO (abril/2022) até junho 2023 (nosso período de corte para este artigo), de 35 *jobs* ao dia, o Grupo passou a entregar uma média de 50-60 crescimento de 43%, em dois modelos de contratação: contratados fixos e contratados por projetos. Foram estruturadas áreas-chave de *shared services*, como Digital, Eventos, Tecnologia, além da análise e composição de times das áreas já existentes, como Arte Finalização, Criação, Gestão de Contas, Planejamento, Produção, Projetos, Redação, Revisão & Qualidade.

Foram implementados sete núcleos de trabalho distribuídos para atender aos 25 clientes atuais, e integrados os braços do Grupo: agência Brasil, Portugal e Consultoria. Foi trabalhada, no ano 1, a cultura de trabalho remota, com a promoção de encontros contínuos online, e no ano 2, a implementação da cultura de trabalho híbrida.

Hoje, o PMO é responsável pela manutenção dos processos e sistemas implementados, por acompanhar a percepção dos times sobre os fluxos de trabalho, facilidades e dificuldades, e estar preparado para mudança. A agilidade é um dos principais valores da área, que tem foco em remover barreiras das entregas, facilitando o trabalho dos times e fidelizando os clientes. O PMO também é o responsável em manter a cultura do Grupo viva no dia a dia de trabalho em busca de um ambiente saudável.

## 6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Uma contribuição tecnológica-social pode ser entendida como uma inovação que combina avanços tecnológicos com benefícios sociais, buscando melhorar a qualidade de vida das pessoas ou promover um impacto positivo na sociedade. Desse modo, além de melhorar a eficiência dos projetos e dos processos da empresa estudada, o PMO também promoveu impacto social a partir da promoção e avaliação contínua da cultura organizacional positiva, de modo a gerar bem-estar dos funcionários. Ao promover o bem-estar dos funcionários, a empresa melhora sua qualidade de vida, saúde mental e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, contribuindo para o fortalecimento dos relacionamentos entre os membros da equipe e a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e participativo.

Uma cultura organizacional saudável também pode impulsionar a responsabilidade social corporativa (RSC). Isso envolve o compromisso da empresa em agir de forma ética, sustentável e socialmente responsável. Uma cultura que valoriza a RSC inspira os funcionários a se envolverem em atividades de voluntariado, a adotarem práticas sustentáveis e a contribuir positivamente para a comunidade. Essas ações sociais promovem o impacto positivo da empresa na sociedade como um todo, criando uma reputação positiva e fortalecendo a identidade corporativa.

## REFERÊNCIAS

- GIAFFREDO, Rodrigo. Cultura ágil em empresas tradicionais. Lisbon, 2020.
- KAWANI, Bazhar; ABDAL, Kahi Ilham. The Role of Project Management in the success of Small Businesses. *Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 7 (7), p. 1232-1237, 2019.
- MATOVIĆ, Ivana Marinović et al. Combining agile and traditional project management as a better approach to project implementation. In: **Proceedings of the 20th International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities**. Scientia Moralitas Research Institute, 2020. p. 1-4.
- PATON, Steve; ANDREW, Barrie. The role of the Project Management Office (PMO) in product lifecycle management: A case study in the defence industry. *International Journal of Production Economics*, v. 208, p. 43-52, 2019.
- PHILBIN, Simon P.; KAUR, Rajneet. Measuring PMO Performance—Application of the balanced scorecard in a collaborative research context. *The Journal of Modern Project Management*, v. 7, n. 4, 2020.
- PMI, P., & PMI. (2017). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). In Project Management Institute (pp. 385-405).
- SINGH, Rajendra; KEIL, Mark; KASI, Vijay. Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European journal of information systems*, v. 18, p. 409-427, 2009.
- Shutterland, JEFF, Shutterland J.J. SCRUM: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Sextante, 2019.

TSHUMA, Brighton; STEYN, Herman; VAN WAVEREN, Cornelis Cristo. The mediation role of the PMO in the transfer of knowledge between projects—a case study of five PMOs. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 15, n. 1, p. 150-174, 2022.

Valentina Lenarduzzi; Davide Taibi, et al. MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. Acessado em <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7592786/references#references>, 36/03/2023.