



Value Management Office (VMO) como pilar da gestão de valor organizacional

Value Management Office (VMO) as a pillar of organizational value management

 Luciano Ferreira da Silva¹  Nelson José Rosamilha²

Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil 

Resumo

Este editorial explora o VMO (*Value Management Office*) como estrutura ou entidade da organização orientada para entrega de valor a partir dos projetos. Inicialmente, se faz necessário compreender o que significa valor para os diversos *stakeholders* envolvidos nos projetos. Este editorial também destaca que existem oportunidades de pesquisa relacionadas à compreensão dos antecedentes e consequentes do VMO, bem como estudos que busquem compreender os seus elementos constituintes. Os *frameworks*, ferramentas e práticas são também objetos de pesquisa promissores, uma vez que a compreensão deles ajuda a superar os desafios relacionados à implementação do VMO. Vale destacar que a entrega de valor está diretamente relacionada a percepção de benefícios tangíveis e intangíveis dos projetos para os diversos *stakeholders*. Assim, a integração dos *stakeholders* nos projetos, desde o planejamento, utilizando norma EN 12973:2020 - *Value Management Standard* pode facilitar a incorporação de conceitos e práticas de gestão de valor, bem como *frameworks* como BRM (*Benefits Realization Management*), MoV (*Management of Value*), Value Stream Mapping (VSM) e PMO-MI® (*Project Management Office Maturity Index*) podem auxiliar na implementação de um VMO. Por fim, diversas lentes teóricas e perspectivas de análise podem ser utilizadas para compreender o fenômeno da construção de valor a partir da implementação do VMO nas organizações.

Palavras-chave: PMO, VMO, project management office, value management office, gestão de projetos, gestão de benefícios, stakeholders

Notas dos autores

Conflito de interesse: Os autores não declararam nenhum potencial conflito de interesse.

Autor correspondente: Luciano Ferreira da Silva - prof.lfs7725@gmail.com

Cite como

American Psychological Association (APA)

Silva, L. F., & Rosamilha, N. J. (2025, Jan./Apr.). Value Management Office (VMO) as a pillar of organizational value management. Editorial. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 16(1), 1-12. <https://doi.org/10.5585/2025.28191>

¹ Doutorado em administração na Pontifícia Universidade Católica, PUC-SP, Mestre em Administração, Comunicação e Educação na Universidade São Marcos, Especialista em Psicologia Organizacional, Especialista em Administração de Recursos Humanos e graduado em Administração de Empresas. Professor e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos (PPGP) na Universidade Nove de Julho - UNINOVE. prof.lfs7725@gmail.com

² Formado em Processamento de Dados pela Universidade Mackenzie, possui pós-graduação e MBAs em Administração, Gerência de Telecomunicações e Gerenciamento de Projetos por instituições como FAAP, Penn State University e La Verne University. É Mestre em Administração pela PUC-SP e Doutor em Gerenciamento de Projetos, Certificado PMP, PMI-ACP, DASSM, MSP, Prince 2 e PMO-CP, atua há 25 anos em TI, sendo 17 dedicados à gestão de projetos em TI e Telecom no Brasil e no exterior. Diretor de Professional Services, também leciona em cursos de pós-graduação. Coautor de livros sobre Prince 2 e Governança Corporativa, além de autor de *Competências em Gerenciamento de Projetos*. rosamilha@uni9.edu.br



Value Management Office (VMO) as a pillar of organizational value management

Abstract

This editorial explores the VMO (Value Management Office) as a structure or entity of the organization oriented to the delivery value from projects. Initially, it is necessary to understand what value means for the various stakeholders involved in the projects. This editorial also highlights that there are research opportunities related to understanding the antecedents and consequences of VMO, as well as studies that seek to understand its constituent elements. The frameworks, tools, and practices are also promising research objects, as understanding them helps overcome the challenges related to VMO implementation. It is worth noting that the delivery of value is directly related to the perception of tangible and intangible benefits of projects for the various stakeholders. Accordingly, the integration of stakeholders in projects, from planning, using the “EN 12973:2020 - Value Management Standard” can facilitate the incorporation of value management concepts and practices, as well as frameworks such as BRM (Benefits Realization Management), MoV (Management of Value), Value Stream Mapping (VSM) and PMO-MI® (Project Management Office Maturity Index), which can assist in the implementation of a VMO. Finally, several theoretical lenses and analytical perspectives can be used to understand the phenomenon of value construction from the implementation of VMO in organizations.

Keywords: *PMO, VMO, project management office, value management office, project management, benefits management, stakeholders*

Introdução

O atual ambiente corporativo é caracterizado por uma dinâmica acelerada de mudanças, alimentadas por inovações tecnológicas, concorrência global e um foco crescente na sustentabilidade (Zhou, 2024; Gomes et al., 2024). Nesse cenário, as organizações enfrentam pressão para maximizar o valor de seus investimentos, não apenas em termos financeiros, mas também considerando os impactos sociais e ambientais sustentáveis. Essa entrega e maximização de valor pretendidos com os empreendimentos de uma organização estão diretamente relacionados aos benefícios percebidos pelos diversos *stakeholders* (Kaplan & Norton, 2006; CEN, 2020). Assim, o caminho para a construção do valor para as organizações é por meio de projetos alinhados às necessidades e desejos dos *stakeholders*.

Vale destacar que o conceito de valor é multifacetado, podendo estar relacionado a um sentimento de *status*, diferenciação, mas também um atributo como o acesso a uma competência para realizar uma atividade específica (Bizarrias, Penha, & da Silva, 2021). O valor muitas vezes é associado à sua representação monetária. Neste sentido, o valor é mensurado objetivamente pelo

retorno financeiro na aplicação de recursos. A visão *ricardiana* descrevia valor baseado na abundância ou escassez de algo, pois um bem ou serviços tem o seu valor aumentado quanto maior for a sua escassez. Na visão utilitarista o valor está relacionado com quanto de benefícios um bem ou serviço promove ao seu destinatário. De modo geral, o valor pode ser representado por atributos tangíveis e/ou intangíveis. Os benefícios que geram o valor de determinado empreendimento podem ser ainda reais ou somente a percepção de valor.

Com relação aos projetos de uma organização para promoção de valor aos diversos *stakeholders*, podemos dizer que eles não podem estar somente centrados em benefícios monetários. A visão e missão de uma organização devem dar as diretrizes para que os projetos estejam alinhados as estratégias de longo prazo da organização. Assim, as mudanças necessárias nas estruturas organizacionais, inovações em produtos e serviços, bem como a adequação a novas dinâmicas de mercado, exigem uma gestão de valor dos projetos das organizações. Esses projetos, por sua vez, funcionam como mecanismos de criação de valor e promoção das vantagens competitivas.

Vale explicitar que um projeto é um empreendimento delimitado no tempo que utiliza uma série de recursos para a entrega de um ou mais benefícios materializados em sua entrega parcial, ou final. Essa questão sobre a limitação temporal se tornou um motivo de discussão nos últimos anos por conta de uma lógica de *produtização* incorporada principalmente pela abordagem ágil. Nesse contexto complexo que demanda uma gestão de valor, bem como novas formas de gerir projetos, os gestores necessitam se aprimorar e construir estruturas que os suportem ao longo do ciclo de vida dos projetos.

Embora o PMO (*Project Management Office*), também reconhecido na língua portuguesa como Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), tenha funções que auxiliam os gerentes de projetos a aplicarem métodos, ferramentas e práticas para atender critérios de sucesso nos projetos (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016; Ichsan et al., 2023). A transformação ágil influenciou os gestores a se preocuparem cada vez mais com a entrega de valor nos projetos (Ciric Lalic et al., 2022). Isso não quer dizer que as abordagens preditivas não se preocupavam com a entrega de valor, mas a limitação de adaptação ao longo do ciclo de vida e a concentração no triângulo de ferro (tempo, custo e escopo) como fator de sucesso fizeram com que muitos projetos não entregassem valor ao final. Os motivos para esta situação podem ser das mais diversas, como por

exemplo, a ausência do problema inicial que estimulou o projeto quando da sua entrega (Ika & Pinto, 2022; Rode, Svejvig, & Martinsuo, 2022).

Para atender a essas demandas, o *Value Management Office* (VMO) emerge como um modelo para integrar a gestão de valor à execução estratégica. Neste sentido, este editorial explora o papel do VMO como catalisador de transformação organizacional, destacando sua estrutura, práticas, desafios e benefícios. Além disso, analisaremos ferramentas como o *Value Stream Mapping* (VSM) e o *framework* PMO-MI®, que fortalecem a implementação de iniciativas orientadas ao valor. A seguir, conectamos essas ideias com as perspectivas teóricas sobre maturidade organizacional, alinhamento estratégico e o impacto que PMOs e VMOs têm na eficiência e na sustentabilidade das organizações.

Gestão de valor no VMO

O conceito de VMO evoluiu a partir da necessidade de preencher lacunas deixadas pelos modelos tradicionais de PMO. Assim, enquanto os PMOs tradicionais concentram-se na governança e nas boas práticas para o controle de projetos, os VMOs ampliaram o seu foco para a geração de valor em toda a organização (OGC, 2010). Essa mudança de perspectiva é decorrente do cenário incerto e dinâmico enfrentado pelas organizações, onde o sucesso não é medido apenas pela entrega no prazo e dentro do orçamento, mas também pela contribuição efetiva dos projetos aos objetivos estratégicos em longo prazo (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007).

Embora não mencionem diretamente os VMOs, Aubry, Hobbs e Thuillier (2007) exploram a evolução dos PMOs e seu papel na gestão organizacional com ênfase na governança e controle. Os autores em sua análise oferecem uma base conceitual para entender como os PMOs podem ser transformados em mecanismos de geração de valor estratégico. Vale lembrar que o valor pode ser compreendido e avaliado com base em aspectos objetivos e subjetivos. Além disso, o valor pode ser percebido de forma diferente a depender da perspectiva de diferentes *stakeholders*.

Neste contexto, a norma EN 12973:2020 - *Value Management Standard* (European Committee for Standardization, 2020) oferece uma base conceitual para a gestão de valor alinhada aos princípios e práticas do VMO. Essa norma define diretrizes que permitem a criação, monitoramento e sustentação do valor organizacional, integrando-se a *frameworks* orientados ao mapeamento de necessidade dos *stakeholders* e à construção de valor baseado na entrega de

benefícios. Os princípios da Norma EN 12973 incluem a entrega de valor de forma objetiva, mensurável e estratégica, garantindo que as iniciativas adotadas nos projetos possam promover impactos claros e bem definidos.

A colaboração entre profissionais de projetos e *stakeholders* assegura que a gestão de valor ocorra de maneira integrada, promovendo alinhamento estratégico com maior engajamento dos *stakeholders*. Ademais, o uso das ferramentas, como o BRM (*Benefits Realization Management*) e MoV (*Management of Value*) também permite que o VMO priorize iniciativas com alto retorno estratégico, garantindo que a tomada de decisão seja baseada na construção de valor. Concomitante, o uso dessas ferramentas, combinada a adoção da EN 12973:2020, incentiva um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria, promovendo a maturidade progressiva da gestão de valor. O mesmo pode ser dito na adoção do PMO-MI®, pois ele pode assegurar que as práticas organizacionais evoluam constantemente.

Assim, a inclusão da EN 12973:2020 reforça a importância de estruturar o VMO com base em princípios normativos sólidos, aumentando a confiabilidade e a sustentabilidade de suas práticas. Embora as organizações tenham uma noção do estado desejado após a implementação de um VMO, uma abordagem estruturada para avaliar a maturidade e o impacto organizacional do PMO auxilia no entendimento da situação atual e da implementação bem-sucedida do VMO. O PMO-MI® (*Project Management Office Maturity Index*) é uma ferramenta que mede a eficácia e a evolução de PMO em uma organização. Ele permite que as organizações identifiquem lacunas e implementem melhorias de forma incremental e alinhada às prioridades estratégicas, promovendo impacto na entrega do valor e não apenas na maturidade da adoção de práticas e técnicas.

Portanto, a mudança de conceito que contribui para a implementação de um VMO permite às organizações integrarem metodologias como o BRM, garantindo que os resultados esperados sejam alcançados e mantidos ao longo do tempo. Além disso, ao combinar *frameworks* como o BRM e o MoV, o VMO oferece uma abordagem holística que equilibra benefícios, riscos e custos. Isso assegura que os objetivos estratégicos sejam alinhados às operações, promovendo sustentabilidade organizacional (Ko & Kim, 2019; Otra-Aho, Iden, & Hallikas, 2019).

O BRM é um *framework* que fornece um processo estruturado para identificar, planejar, entregar e sustentar benefícios ao longo do ciclo de vida dos projetos e programas. Essa abordagem garante que os resultados obtidos estejam alinhados às expectativas estratégicas da organização

(Bradley, 2016). O BRM destaca-se por incluir etapas críticas, como a identificação de benefícios potenciais, a definição de métricas claras de sucesso, o acompanhamento contínuo durante a execução do projeto e a avaliação pós-entrega. A integração do BRM ao VMO cria um vínculo direto entre os objetivos estratégicos da organização e os resultados práticos dos projetos, promovendo um ciclo contínuo de melhoria e entregando valor sustentável aos *stakeholders*.

O MoV, desenvolvido pelo OGC, foca em maximizar o valor por meio de um equilíbrio entre benefícios, riscos e custos (OGC, 2010). O MoV adota uma abordagem sistemática para priorizar iniciativas com base em sua contribuição estratégica, analisando, cenários de custo-benefício para garantir uma alocação eficaz de recursos. Além disso, o MoV enfatiza a importância da colaboração entre *stakeholders*, promovendo a inovação na busca por soluções que maximizem o valor entregue. Essa perspectiva sistêmica garante que as organizações utilizem seus recursos de maneira eficiente e eficaz, alinhando os projetos às suas prioridades estratégicas da organização.

Diagnóstico do pmo para implementação do VMO

A implementação de um VMO não pode ser compreendida somente pela adoção de *frameworks* e práticas. A decisão pelo VMO é também uma escolha pela mudança de paradigma na organização. Para tanto, é preciso adotar estratégias para garantir que ocorra de fato uma mudança de valores e cultura orientadas para a entrega de valor. Nesse sentido, se faz necessário ter um bom diagnóstico do estado atual da área de projetos, bem como do PMO quando está em funcionamento na organização.

Para avaliar a maturidade do PMO de uma organização, pode ser utilizado diversos modelos e *frameworks*. O PMO-MI® da AIPMO (*Association of International Project Management Offices*) utiliza um sistema de camadas progressivas, do diagnóstico básico (*Tier 1*) até a avaliação detalhada do impacto organizacional (a partir do *Tier 2* até o *Tier 6*). Essa progressão permite criar ciclos contínuos de melhoria estratégica, integrando conceitos de maturidade e alinhamento operacional. Por exemplo, o *Tier 1* corresponde ao primeiro nível de diagnóstico e tem como principal objetivo avaliar a maturidade atual do PMO em relação às melhores práticas de mercado. Nessa fase, são analisados processos, ferramentas e a estrutura de governança, fornecendo um panorama inicial sobre a eficácia do PMO. Cabe ressaltar que essa

fase não contempla a avaliação do impacto do PMO, sendo focada exclusivamente na maturidade da estrutura existente (AIPMO, 2025).

O *Tier 2* representa um avanço significativo na avaliação dos PMOs, ao ir além do *diagnóstico* de maturidade, ele incorpora a análise do impacto organizacional do PMO. Assim, enquanto o *Tier 1* foca na identificação do nível de maturidade do PMO em relação às práticas (analisando 24 domínios de desempenho), o *Tier 2* adiciona métricas quantitativas e qualitativas para avaliar o valor gerado pelo PMO na organização (AIPMO, 2025). Nessa etapa, a análise se torna mais aprofundada e estruturada, utilizando indicadores-chave de desempenho (KPIs), que permitem mensurar a eficiência da gestão de portfólio, o retorno sobre investimento (ROI) dos projetos, o alinhamento estratégico das iniciativas e o engajamento dos *stakeholders*.

O diagnóstico *Tier 2* envolve a coleta de dados por meio de entrevistas, auditorias, análise de desempenho e *benchmarking*, permitindo uma visão ampla sobre a efetividade do PMO na entrega de valor. A entrega principal no *Tier 2* é um relatório estratégico, que inclui uma análise detalhada do impacto organizacional do PMO, recomendações para melhorias e um *roadmap* de evolução que guia o PMO em sua transição para níveis mais altos de maturidade. Esse relatório fornece percepções valiosas para justificar investimentos, otimizar processos e aumentar a influência do PMO na governança corporativa.

Diferente do *Tier 1*, que se restringe à estrutura interna do PMO, o *Tier 2* avalia como o PMO contribui para os objetivos organizacionais de forma mensurável e sustentável. Ele também permite que a alta gestão tome decisões embasadas em dados concretos, assegurando que o PMO não seja apenas um centro de suporte, mas sim um elemento estratégico essencial para a criação de valor e a governança organizacional (AIPMO, 2025). Desse modo, por exemplo, podemos iniciar a implementação do VMO por meio de um diagnóstico inicial com o PMO-MI® e, na sequência, com o *roadmap* elaborado, utilizar *frameworks* como os previamente apresentados para a implementação do VMO.

Desafios na implementação do VMO

A implementação do VMO, apesar de promissora, enfrenta uma série de desafios substanciais que exigem uma abordagem cuidadosa e estratégica. Um dos principais obstáculos é a resistência cultural encontrada em muitas organizações. A adoção de novos modelos, como o

VMO, frequentemente esbarra em práticas tradicionais profundamente enraizadas, o que pode dificultar a transição para uma cultura de valor. Segundo o OGC (2010), superar essa barreira cultural requer um trabalho extensivo de mudança organizacional, que inclui a promoção de uma comunicação clara, treinamento e a criação de um ambiente que incentive a aceitação de novas abordagens.

Outro desafio significativo é o alinhamento estratégico, que demanda uma coordenação eficaz entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. Aubry et al. (2010) destacam que o alinhamento entre as iniciativas conduzidas pelos PMOs e os objetivos estratégicos da organização é essencial para garantir a eficácia do modelo de gestão orientado à entrega de valor. No entanto, essa tarefa é complexa, requerendo a integração de múltiplos *stakeholders*, cada um com suas próprias prioridades e expectativas. Para superar essa dificuldade, é necessário estabelecer processos claros de governança e comunicação que conectem as metas do VMO com a estratégia corporativa.

A definição e o acompanhamento de medidas de sucesso também representam outro desafio. Osterwalder e Pigneur (2010) enfatizam que, sem KPIs bem definidos é impossível avaliar com precisão o progresso e o impacto destas iniciativas. A ausência de métricas claras pode levar a uma falta de direção e, eventualmente, ao fracasso das iniciativas do VMO. Portanto, os líderes do VMO devem estabelecer indicadores de desempenho alinhados aos objetivos estratégicos, garantindo que cada esforço contribua para os resultados desejados.

Ko e Kim (2019) exploram a relação entre a maturidade na gestão de portfólios e o alinhamento estratégico, fornecendo visões relevantes que contribuem para a implementação do VMO. Embora esses autores não mencionem diretamente o conceito de VMO, suas análises mostram que a maturidade organizacional é um fator crítico para alcançar o alinhamento e a eficiência. Esse alinhamento melhora os resultados e fortalece a resiliência da organização diante de desafios externos.

Esses desafios destacam a importância de uma liderança estratégica forte e de um compromisso organizacional contínuo com a evolução para uma gestão de valor em projetos. A aplicação dos *frameworks* analisados neste editorial, como o PMO-MI®, o BRM e MoV, pode ajudar a consolidar as práticas necessárias para enfrentar esses obstáculos. Além disso, a integração de abordagens sustentáveis e colaborativas permite que o VMO se torne uma peça central na

transformação organizacional, promovendo não apenas eficiência, mas também a geração de valor a longo prazo.

O foco em sustentabilidade é outro diferencial do VMO. Assim, ferramentas como o VSM permitem identificar pontos de desperdício e implementar soluções que promovam eficiência e responsabilidade ambiental (Rother & Shook, 1999). Além disso, ao integrar as dimensões sociais e ambientais às práticas de gestão de valor, o VMO ajuda a posicionar as organizações em um mercado cada vez mais consciente e exigente (Hobbs, Aubry, & Thuillier, 2008).

Por fim, podemos dizer que o VMO representa uma evolução na gestão organizacional, oferecendo uma abordagem integrada para maximizar valor, alinhar estratégias e promover sustentabilidade. Ele combina *frameworks* teóricos com ferramentas práticas para criar um impacto organizacional duradouro. Embora possam ser evidenciadas iniciativas gerenciais no sentido de implantar e desenvolver novos *frameworks*, ferramentas e práticas, ainda há muitas lacunas a serem preenchidas. Nesse sentido, nós convidamos com este editorial que pesquisadores considerem o VMO em suas pesquisas.

Considerações finais

Este editorial explorou a evolução do conceito de PMO para o de VMO. A gestão de valor com base na entrega dos benefícios do projeto é um aspecto importante. Contudo, há diversos desafios como a mudança de paradigma organizacional, cultura e adoção de novos *frameworks*, ferramentas e práticas. Reforçamos que essa é uma mudança no comportamento organizacional, que impacta diretamente no relacionamento dos profissionais de projetos com os diversos *stakeholders*. Adicionalmente, se faz necessário reforçar que o valor é um conceito multifacetado que depende da percepção e avaliação de aspectos objetivos e subjetivos relacionados às entregas de benefícios dos projetos.

Nesse editorial sugerimos a adoção da EN 12973:2020 - *Value Management* – para auxiliar na internalização dos conceitos e práticas de gestão de valor nos projetos da organização. Também são citados BRM, MoV e PMO-MI®, mas reforçamos que esses são só algumas opções de um conjunto de *frameworks* e ferramentas disponíveis. Vale destacar que a melhor solução é aquela que mais se adequa a realidade de sua organização.

Com relação às oportunidades de pesquisa, nós informamos que estudos sobre VMO é um campo promissor. A evidenciação da mudança de paradigma na gestão de projetos para entrega de valor não é nova, mas é preciso compreender os seus antecedentes e consequentes, contribuindo para avanços teóricos e gerenciais. A compreensão dos elementos constituintes de um VMO, ou mesmo de como ele interage com outras áreas funcionais da organização, também é uma oportunidade de estudo. Podemos dizer que, pela perspectiva dos estudos que tratam da estrutura organizacional, o VMO estaria mais alinhado com estruturas matriciais e projetizadas. Por fim, diversas lentes teóricas e perspectivas de análise podem ser utilizadas para compreender o fenômeno da construção de valor a partir da implementação do VMO nas organizações.

Referências

- AIPMO. (n.d.). *PMO-MI: Project Management Office Maturity Index*. Recuperado de <https://pmo-mi.com/>
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- Aubry, M., Müller, R., & Hobbs, B. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766–778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>
- Bezuidenhout, A., Steyn, H., & Pretorius, S. (2024). The relationship between PMO support functions and project management maturity levels. *South African Journal of Industrial Engineering*, 35(2), 124–139. <https://doi.org/10.7166/35-2-2929>
- Bizarrias, F. S., Penha, R., & da Silva, L. F. (2021). Valor e projetos: a contribuição da perspectiva de marketing. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 1-8. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.20121>

- Bradley, G. (2016). *Benefit Realization Management: A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change*. Routledge.
- CEN. (2020). *12973:2020 - Value Management*. (European Standard No. 12973:2020). Comité Européen de Normalisation.
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, *15*(3), 494-521.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2021-0108>
- Gomes, R. J. L., Silva, L. F., Costa, P. R., & Oliveira, P. S. G. (2024). Digital technologies and knowledge management in project context: a systematic literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-16.
<https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2419894>
- Hill, G. M. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook*. CRC Press.
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, *26*(5), 547–555.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008>
- Ichsan, M., Sadeli, J., Jerahmeel, G., & Yesica, Y. (2023). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. *Cogent Business & Management*, *10*(2), 2210359. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210359>
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, *40*(7), 835-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.

Ko, J. H., & Kim, D. (2019). The effects of maturity of project portfolio management and business alignment on PMO efficiency. *Sustainability*, *11*(1), 238.

<https://doi.org/10.3390/su11010238>

Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). Project management office models—a review.

Procedia Computer Science, *100*, 1085-1094. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.254>

OGC. (2010). *Management of Value (MoV)*. The Stationery Office.

Otra-Aho, V. J., Iden, J., & Hallikas, J. (2019). The impact of the project management office roles to organizational value contribution. *International Journal of Information Technology Project Management*, *10*(4), 79–95.

<https://doi.org/10.4018/IJITPM.2019100103>

Rode, A. L. G., Svejvig, P., & Martinsuo, M. (2022). Developing a multidimensional conception of project evaluation to improve projects. *Project Management Journal*, *53*(4), 416-432.

<https://doi.org/10.1177/87569728221095473>

Rother, M., & Shook, J. (1999). *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. Lean Enterprise Institute.

Zhou, C. (2024). Green innovation: a key strategy for enterprises and countries to gain a competitive edge in the global market. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-

16. <https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2346796>