

# Agile PMO e a transformação organizacional pela Agilidade

Júnior Rodrigues<sup>1</sup>; Fábio Mourão<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Wooza

Gerente de PMO – jr@gespro.com.br

<sup>2</sup> ProjectStudy

Fundador – fabio.mourao@projectstudy.com.br

**Resumo** - Muito se questiona a relevância do papel de um PMO em um ambiente ágil, tendendo-se sempre a vincular essa entidade exclusivamente à uma visão tradicional, de comando e controle. Este artigo propõe-se a iniciar a discussão para a criação de um novo modelo de PMO ágil e estabelecer ações para a transformação da organização através da agilidade, demonstrando como o PMO pode se adequar de forma a contribuir nesse processo.

Palavras-chave: PMO, Ágil, Agilidade, Transformação, Projetos, Tribos

## Introdução

Em empresas que trabalham com a execução de uma certa quantidade de projetos, sejam eles internos (que lidam somente stakeholders e projetos da própria organização) ou externos (na entrega de resultados para clientes ou que tenha o envolvimento destes, ou mesmo de fornecedores), faz-se necessário o estabelecimento de uma entidade que venha consolidar as informações acerca destas iniciativas, apoie a manutenção da metodologia e dê visibilidade sobre os resultados alcançados.

A implantação de um escritório de gestão de projetos (PMO, na sigla inglês para *Project Management Office*) surge, então, dessa necessidade observada em algumas empresas. Entretanto, com a adoção cada vez maior da agilidade nas organizações, sobretudo naquelas que trabalham com o desenvolvimento de softwares ou com foco no produto, há também um crescente questionamento sobre a relevância do PMO.

Isso se deve à um entendimento de que essa entidade, ligada à visão tradicional de projetos, de comando e controle, não se encaixa nos ambientes ágeis, onde as entregas devem ser realizadas com frequência, através de equipes auto organizadas, gerando antecipadamente retorno para o negócio, sem um planejamento prévio e extensivo.

Como, então, pode PMO (Escritório de Gestão de Projetos) atuar em um ambiente ágil?

## Contexto

### *Conexão entre projetos e estratégia*

Do sucesso dos projetos e do alcance de seus objetivos individuais depende o sucesso das estratégias e, em decorrência, o sucesso da organização. Dado que a estratégia é o modo pelo qual uma organização procura alcançar sua visão, os projetos surgem para fechar esse GAP, pois são o meio pelo qual a estratégia é executada. As demandas podem ser requeridas pela alta administração, por iniciativas das áreas, por força do mercado ou pela identificação das necessidades dos clientes, devendo a estratégia definir qual o melhor caminho para atendê-las, priorizando-as, bem como aprovando ou não os projetos que tem o potencial de entregar os resultados com melhores processos, maior capacidade produtiva ou novos produtos.

Complementando-se essa conexão, pode-se, ainda, associar os projetos à um nível mais operacional, pois possuem objetivos definidos, onde o escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida do projeto. Já os programas se diferenciam em uma visão mais tática, composto por um grupo de projetos relacionados e que fornecem benefícios mais significativos quando gerenciados em conjunto. Em um aspecto mais voltado para a estratégia, o portfólio se apresenta como uma coleção de projetos, programas, e outras iniciativas, não necessariamente relacionados, para suportar um objetivo estratégico ou metas de negócios da organização.

### Project Management Office

Comumente se conceitua o PMO como uma unidade organizacional centralizada que supervisiona a gestão de projetos, programas e portfólio, com o intuito de:

- Estabelecer e manter padrões e procedimentos metodológicos, e documentar os projetos
- Gerenciar recursos designados para os projetos
- Ser ponto de reporte para gerentes e membros de equipe
- Suportar os projetos e treinar recursos em conceitos de Gestão de Projetos
- Prover mentores ou consultores em planejamento, estimativas, entre outros.

Ainda, seu nível de autoridade pode variar desde uma função de aconselhar no planejamento, execução e monitoramento de projeto (nível mínimo) até uma função de cancelar projetos, em caso de não atingimento dos resultados ou mudanças estratégicas (nível máximo).

Em pesquisa realizada pelo PMI (*Project Management Institute*), 68% das organizações tinha um escritório de gestão de projetos, onde cerca de 46% já usavam metodologias ágeis ou híbridas de gestão de projetos (PMI, 2018). Porém, apesar do número expressivo de PMOs nas organizações, muitos deles ainda falham, por diversos fatores, sendo que o primeiro e mais importante passo deve ser descobrir se a organização realmente precisa de um PMO (com perguntas como se a organização possui recursos para o PMO, quantos projetos são realizados por ano, quais problemas são enfrentados pelos projetos atualmente), podendo não fazer sentido sua implementação.

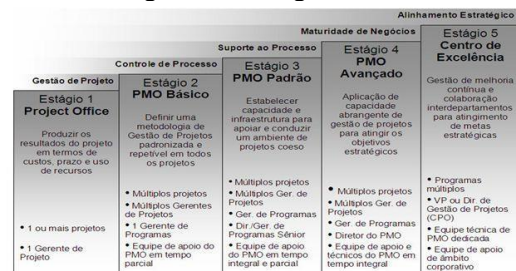
Se faz importante também a compreensão de que o PMO não é um evento único (como um projeto), a simples denominação de uma pessoa ou equipe, uma nova estrutura de fiscalização e burocrática, não é o gerente de projetos, programas e portfólio em si, embora podemos ter uma pessoa como o PMO (Project Management Officer), que é o gerente do escritório de projetos.

Dentro do conceito de PMO apresentado, suas funções tradicionais são o estabelecimento de práticas de gestão (processo; metodologia), cuidar da

infraestrutura necessária para os projetos e governança dos mesmos (equipamentos; KPIs), a gestão do pool de recursos e treinamentos necessários, alinhamento estratégico dos projetos e sua priorização, bem como prover suporte, melhoria e até auditar projetos.

### Evolução e Tipos de PMO

Figura 1 – Estágios PMO



Fonte: HILL, 2004.

O PMO pode ser avaliado de acordo com o seu estágio de evolução, iniciando por um Project Office com foco na gestão de iniciativas (composto de um gerente e poucos projetos) até um Centro de Excelência com alinhamento estratégico (com múltiplos projetos e uma estrutura composta por um diretor e equipe do PMO). Em adição, pode-se classificar o PMO através dos seguintes tipos básicos:

- Escritório de Projetos (Suporte): Funções de planejamento, monitoramento e controle de grandes e projetos complexos individuais ou programas
- PMO departamental (Tático): Integrando projetos em um ou mais portfólios de projetos, gerenciamento de um pool compartilhado de recursos e fornece relatórios consolidados
- PMO organizacional (Estratégico): Garantir o alinhamento estratégico pela seleção e priorização de projetos, programas e portfólios

Os principais benefícios de se possuir um PMO se concentram em sustentar o alinhamento estratégico, otimizar o uso de recursos e fornecer suporte e foco na metodologia, processos reproduzíveis. Entretanto, o PMO geralmente enfrenta desafios com o fato de não gerar receita direta, causar um aumento de quadro de colaboradores com sua estrutura, trazer mudanças culturais e causar alterações de poder.

### Mitos sobre o PMO

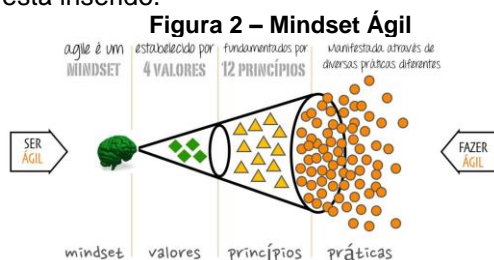
Devido às falhas observadas em diversas implementações de PMOs, a essa visão tradicional prevalente até o momento e à uma incorreta identificação do modelo mais adequado à cada organização, surgem alguns mitos acerca dessas entidades, sendo eles:

- a maioria dos PMOs fracassa por falta de patrocínio
- o primeiro passo é escolher o tipo de PMO ideal para a organização
- prover metodologias e ferramentas para o gerenciamento de projetos é o foco principal de qualquer PMO
- os processos do PMO são os processos de gerenciamento de projetos
- o sucesso dos projetos é sempre a melhor prova do sucesso do PMO
- as competências de um profissional em PMOs são as mesmas de um gerente de projetos
- PMOs maduros estão diretamente envolvidos com a estratégia e a gestão de portfólio

Faz-se necessário, portanto, buscar formas de adaptar os PMOs às necessidades específicas das empresas e seus stakeholders, principalmente em ambientes onde a agilidade se faz cada vez mais presente. A adoção de um modelo rígido, tradicional e pré-estabelecido de PMO não permite essa adaptação e vai de encontro às tendências atuais de agilidade na gestão de projetos.

### Agile

Mais do que um framework (como o seu popular representante Scrum) a agilidade se traduz através de um mindset, que deve estar permeado em toda a organização. Ser ágil não é sinônimo de ser rápido, mas sim de ser flexível e adaptável às mudanças, e às necessidades do projeto e do contexto em que está inserido.

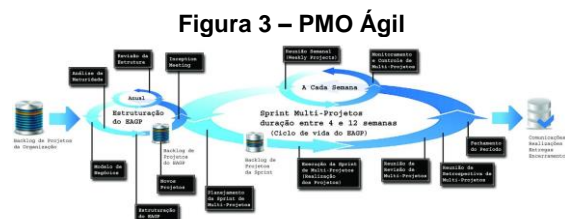


Sem adentrar profundamente no tema da agilidade, é importante apresentar os valores do manifesto ágil, que permitem estabelecer esse mindset:

- Colaboração com o cliente mais que negociação de contrato
- Capacidade de resposta a mudanças mais que um plano pré-estabelecido
- Software funcionando mais que documentação abrangente
- Indivíduos e suas interações mais que procedimentos e ferramentas

### PMO Ágil

Independente das funções que o PMO irá executar para atender às expectativas de seus stakeholders e entregar os benefícios esperados, pode-se adotar um modelo ágil - como o PMO Ágil de Fábio Cruz (CRUZ, 2016) - que permita sua implementação através de ciclos independentes, um para a estruturação/revisão, outro para a execução/monitoramento de sprints multi-projetos.



Fonte: CRUZ, 2016.

De forma resumida, a estruturação do PMO deve se concentrar nos seguintes pontos:

- Definição do modelo e levantamento de informações necessárias para a estruturação do PMO
- Avaliação dos projetos e identificação dos que farão parte do backlog do PMO
- Revisão periódica da estrutura para ajustar PMO de acordo com o desempenho e as mudanças observadas

Para a execução dos Multi-projetos que podem compor a sprint do PMO, é necessário:

- Identificação e planejamento dos projetos que serão executados na sprint
- Status report semanal
- Reuniões de review e retrospectiva dos projetos
- Fechamento do período da sprint e entregas dos projetos

### Comparação

Pode-se aferir, com base nas visões tradicional e ágil de um PMO, um quadro comparativo entre ambas, considerando-se os aspectos relativos à Controle, Coordenação, Priorização e Governança, conforme abaixo:

**Tabela 1 – PMO Tradicional x Ágil**

Visão	Tradicional	Ágil
<b>Controle</b>	Reporte / Gráfico de Gantt / Status comparado ao plano	Burndown / Medição de velocidade / Entrega de produto pronto (através da transparência)
<b>Coordenação</b>	Hierarquia / Comunicação centralizada / Top down	Auto-organização / Colaboração direta / Inovação contínua (empoderar envolvidos)
<b>Priorização</b>	Especificação detalhada / Valor em plano de longo prazo / Cronograma e priorização fixos	Backlog de alto nível / Valor em roadmap conceitual / (plano iterativo e de alto nível)
<b>Governança</b>	Documental / Aprovação por fase / Cadência regular	Por valor / Rara intervenção / Flexível e adaptável (sutil e diária focada em valor)

Fonte: Autor

### Modelo de Tribos

Uma tendência importante nas organizações que adotam a agilidade é a adoção do modelo de Tribos, popular devido ao case da Spotify, o que coloca mais um complicador no caminho do PMO para se adequar as necessidades da organização.

A organização é a matriz com squads e tribos agrupados por produto ou clientes, e os chapters ou fóruns, agrupados por skill, e têm como objetivo a troca de melhores práticas, experiências e sinergias de conhecimento.

### Conclusões e Lições aprendidas

No case estudado, baseado na empresa onde o autor atua como Gerente de PMO, foram adotadas algumas das etapas da metodologia PMO Ágil para a implementação da área. Da mesma forma, a empresa passou por uma migração para o modelo de tribos, a

fim de permitir um maior foco no produto com entregas de valor.

Ao longo da implementação do PMO, foram identificadas e realizadas algumas ações, com o intuito de maximizar o uso da metodologia ágil e garantir a aderência do PMO ao negócio, sendo elas:

**Tabela 2 – Plano de Ação**

Descrição do Problema	Ação
Falta de conhecimentos básicos de GP, Agile e do papel do PMO	Realizar workshop com os envolvidos nos projetos
Falta de responsável principal nos projetos	Definir responsáveis
Prazos/estimativas não definidos ou claros	Validar prazos existentes e definir previsões para os que não possuem
Falta de recursos para executar projetos	Readequar equipes/prazos de acordo com as prioridades dos projetos
Problema de escopo/requisitos nas demandas	Ajustar processo de recebimento de demandas
Dificuldade de adequar entregas às demandas	Definir SM/GP para todos os projetos. Aproximar POs no contato com os clientes.
Falta de alinhamento sobre Agile na Wooza	Realização de palestra sobre o tema
Subutilização da metodologia e processos	Realização treinamento com as equipes: Workshop Ágil
Dificuldade de adequar entregas às demandas	Realizar treinamento com POs.
Subutilização da metodologia e processos	Realizar treinamento com as equipes:TFS
GAPs comportamentais dos envolvidos nos projetos	Programar treinamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Design Sprint</li> <li>- Design Thinking</li> <li>- Management 3.0</li> </ul>

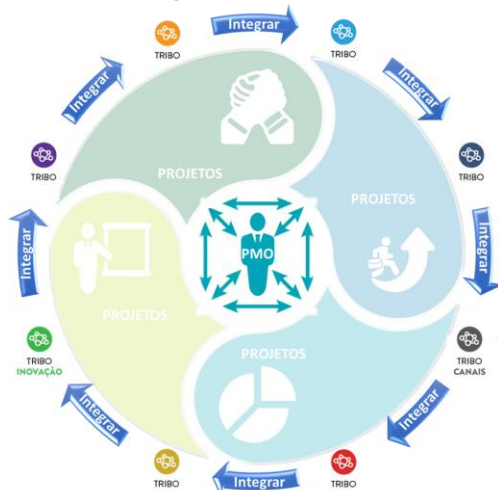
Fonte: Autor

A adoção do modelo de tribos, teve como premissa integrar membros do comercial (negócios), marketing e desenvolvimento com foco por cliente, para maior entrega de valor. Dentro desse contexto, o papel do PMO Ágil pode ser melhor definido como:

- Interage com todas as Tribos
- Promove integração entre as Tribos e disseminação de boas práticas
- Coordena a atuação conjunta das Tribos nas entregas de projetos estratégicos
- Fomenta a entrega antecipada de valor
- Fornece coaching e maximiza a adoção da agilidade
- Dá visibilidade aos shareholders sobre os avanços das entregas



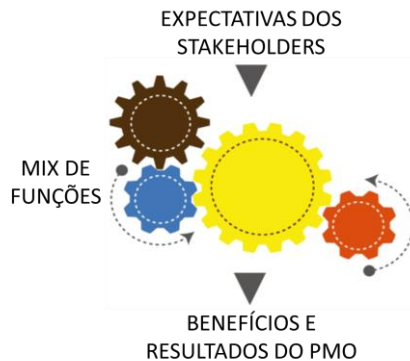
Figura 4 – PMO e Tribos



Fonte: Autor

Diante do exposto nesse artigo, é possível concluir que a adoção de modelos que permitam a adaptação do PMO às novas tendências de agilidade e foco no produto, sempre tendo como base as expectativas dos stakeholders para a definição das funções que serão capazes de entregar os benefícios esperados, entregando valor de forma perene.

Figura 5 – Expectativas x Benefícios



Fonte: PMOGA (2018)

## Referências

- ADAPTWORKS. **Mindset Ágil**. [blog.adaptworks.com.br](http://blog.adaptworks.com.br), 2018.
- CRUZ, FÁBIO. **PMO Ágil: Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos**. Brasport, 2016.
- HENRIK & ANDERS. **Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds**. <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>, 2012.
- HILL, G. M. **Evolving the Project Management Office: A Competency**

**Continuum**. Information Systems Management, 2004.

- HUSSER, PHILIPPE. **The High Impact PMO: How agile project management offices deliver value in a complex world**. CIPP, 2017.
- PMOGA - PMO Global Alliance. **PMO Value Ring**. [www.pmoga.com](http://www.pmoga.com), 2018.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMI's Pulse of the profession: Success in Disruptive Times - Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance**. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2018.

## Sobre os Autores:



Júnior Rodrigues  
Gerente de PMO  
[jr@gespro.com.br](mailto:jr@gespro.com.br)

### Mini currículo

Experiência de +7 anos em Gestão de Projetos e Processos e +15 anos no total entre Consultoria, Cargos Gerenciais e Educação Acadêmica, em Serviços, TIC e Mineração.

Mestrado Profissional em Administração no IAG/PUC-RJ. Com MBA em Gerenciamento de Projetos e especializações na área de TI, como Pós-graduação em Redes.

Implantação e Gestão de PMOs, Portfólios e Projetos de grande porte (incluindo de Transformação Ágil e Digital, Sistemas ERP, CRM) e Processos. Idealizador e mantenedor do site [Gespro.com.br](http://Gespro.com.br).

Possui as certificações PMP, PMO-CP, ASM, CI-ASP, SFC e ITIL V3.



Fábio Mourão  
Fundador  
[fabio.mourao@projectstudy.com.br](mailto:fabio.mourao@projectstudy.com.br)

### Mini currículo

Fábio Mourão é fundador da ProjectStudy Treinamento e Consultoria, atua na área de Tecnologia há mais de 25 anos, prestando consultoria para empresas nacionais e multinacionais de todos os portes.

É Palestrante, Autor, Coach em Transição de Carreira, Consultor, Mentor do Programa de Mentoring do PMI-RJ, Mentor do Startup Weekend 2018 e Instrutor em Gestão de Projetos Ágeis com foco no Framework Scrum.

Bacharel em Análise de Sistemas, com MBA em Gestão Empresarial ênfase em Tecnologia da Informação e Pós MBA em Gestão Executiva de Projetos, ambos pela Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro.

Possui +40 certificações, dentre elas o PMP, PSM-I, PSPO-I, SAFe 4.5 Agilist, Management 3.0, HCMP, Professional Leader Coach, entre outras.