



## PMO ÁGIL: UM MODELO DE ATUAÇÃO

*Luis Gustavo Araujo Ferreira  
Priscila Bibiana Viegas*

### RESUMO

Em um mundo altamente conectado, cercado de diversas mudanças, as empresas precisam se adaptar para continuarem competitivas no mercado. Muitas das iniciativas ocorrem através de projetos, que precisam ser dinâmicos para atender a necessidade do negócio aliado ao planejamento estratégico da organização. O PMO neste cenário tem o papel de apoiar a organização com ferramentas e técnicas para superar estas mudanças e garantir o alinhamento às iniciativas estratégicas da organização. Este artigo apresenta um modelo de atuação para um PMO Ágil colocando o PMO no centro das mudanças organizacionais sendo ele o catalizador de informações e o disseminador de boas práticas e conhecimento para sustentar as mudanças.

**PALAVRAS-CHAVE:** PMO, Gerenciamento Ágil de Projetos, Organizações Exponenciais.

### ABSTRACT

In a highly connected world, surrounded by many changes, companies need to adapt to remain competitive in the market. Many of the initiatives occur through projects, that need to be dynamic to meet the business need combined with the organization's strategic planning. The PMO in this scenario has the role of supporting the organization with tools and techniques to overcome this changes and ensure alignment with the organization's strategic initiatives. This paper presents an acting model for an Agile PMO putting the PMO at the center of the organizational changes being it the catalyst of information and the disseminator of good practices and knowledge to sustain the changes.

**KEYWORDS:** PMO, Agile Project Management, Exponential Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas atualmente estão passando por diversas transformações. O mercado em constante mudança atua como direcionador para as empresas se adaptarem aos novos cenários. Boa parte das transformações organizacionais ocorrem nas empresas através de projetos (PMI, 2013). Estes projetos precisam estar alinhados a necessidade da organização por meio do seu planejamento estratégico. Neste sentido, o papel do PMO é ajudar a organização a planejar, executar e acompanhar estes projetos de forma que os projetos atinjam seus objetivos.

Um grande motivador de mudanças nas organizações é a transformação digital (BERMAN, 2012), onde as empresas precisam se adaptar tecnologicamente para continuarem competitivas no mercado. Muitas organizações que não evoluírem



tecnologicamente nos próximos anos provavelmente não sobreviveram. As empresas que atualmente estão de fato puxando o mercado são as que possuem um crescimento exponencial, chamadas organizações exponenciais (ExO). São organizações que crescem rapidamente, atingem um crescimento 10 vezes o seu tamanho em apenas 2 a 3 anos (ISMAIL, 2015). Como estar preparado para as mudanças que viram com este crescimento? Qual o papel do PMO neste cenário?

O PMO precisa estar preparado para se adaptar a estas mudanças e muitas vezes ser a área onde a estratégia da empresa precisa se apoiar para manter a comunicação e o engajamento da alta gestão com o andamento dos projetos. Segundo PMI, o foco da alta gestão das organizações continua a ser amplamente focado na ponte entre a formulação de estratégias e execução. Desta forma, dando maior ênfase em ser mais ágil, focada no cliente e competitiva (PMI, 2017).

Sendo o PMO um agente importante em todo este processo de transformação, ele precisa possuir domínio de modelos e técnicas capazes de suprir a organização. Sua própria atuação precisa seguir um modelo que permita que ele se adapte e mude seu foco para acompanhar as necessidades da empresa. A visão de onde o PMO quer chegar, suas metas, objetivos e o acompanhamento sistemático de suas ações se torna um ponto fundamental para a contínua entrega de valor do PMO para a organização.

Neste contexto, este artigo apresenta um modelo de atuação para um PMO Ágil contendo elementos que sustentam sua operação em meio a um cenário de muitas mudanças. Este modelo pode ser aplicado em diversas organizações, especialmente nos casos onde existem muitas transformações.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção serão abordados os principais temas que embasam o modelo. As subseções estão distribuídas nos temas propósito transformador massivo, objetivos e resultados, e, o *framework Scrum*.

### **2.1. PROPÓSITO TRANSFORMADOR MASSIVO**

Em 2015 Salim Ismail propôs em seu livro (ISMAIL, 2015) um conceito chamado PTM, propósito transformador massivo. Este é um conceito que indica o que a empresa

---



pretende fazer e não o que ela faz. Seu principal objetivo é fornecer as organizações um propósito com foco e objetivos que sejam transformadores.

O PTM é uma característica das empresas chamadas Organização Exponencial (ExO), que cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande – pelo menos dez vezes maior – comparado aos seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas (ISMAIL, 2015).

Estas empresas se guiam através de seu PTM e apresentam 10 atributos em comum. Destes, 5 atributos são de ordem interna (SCALE) e são os responsáveis pela criatividade, crescimento e incerteza do negócio: Equipe sob demanda, Comunidades e Multidão, Algoritmos, Ativos Alavancados e Engajamento. Os outros 5 atributos são de ordem externa (IDEAS) e são os responsáveis pela ordem, controle e estabilidade: Interface, *Dashboards*, Experimentação, Autonomia e Sociais.

## 2.2 OBJETIVOS E RESULTADOS

Muitas empresas orientam sua gestão através da definição de objetivos e resultado. Em 1999 John Doerr introduziu um novo modelo para a *Google*, que ele tinha aprendido primeiramente na Intel, o OKR (acrônimo em inglês de *Objectives and Key Results*), que é um framework para definição de objetivos (DUGGAN,2015).

O OKR consiste na definição clara de objetivos e seus resultados, sendo mensuráveis, possibilitando que sejam acompanhados e controlados. O modelo OKR é um padrão para alinhar a estratégia da empresa com as metas individuais dos times (WODTKE, 2016). Um OKR deve ser descrito de forma simples e clara. O modelo sugere que seja escrito da seguinte forma: “Eu vou (objetivo) medido por (conjunto de resultados)”. A definição dos OKR consiste em dois níveis. Um nível estratégico definido pela organização com horizonte de um ano. O outro nível são os OKR definidos pelo time e possuem um horizonte de três meses.

## 2.3 FRAMEWORK SCRUM

O *Scrum* é um *framework* criado nos anos 90, inicialmente utilizado para desenvolvimento e sustentação de produtos complexos. O *framework* possui diversas boas práticas que podem ser adotadas por diferentes times. Por ser um *framework*, ele



pode ser utilizado conforme a necessidade do time (SCHWABER, 2016). O *framework* é utilizado, parcialmente ou totalmente, por cerca de 95% das organizações que utilizam métodos ágeis em suas empresas (SCRUM, 2015).

O *framework Scrum* é baseado em um processo empírico fundamentado em três pilares: transparência, inspeção e adaptação. O *Scrum* é composto pelo time *Scrum* e seus papéis, eventos, artefatos e regras associados. As regras *Scrum* ligam os eventos, papéis e artefatos, gerenciando as relações e interação entre eles. O time *Scrum* é composto por três papéis:

- *Product Owner (PO)*: responsável por maximizar o valor do produto a ser entregue através do trabalho que o time de desenvolvimento irá construir;
- *Scrum Master (SM)*: responsável por garantir que o *framework Scrum* é entendido por todos do time e que ele está sendo seguido;
- *Desenvolvedor*: são responsáveis por realizar entregas. Eles são organizados e empoderados pela organização para gerenciar seu trabalho.

Os eventos no *framework Scrum* tem por objetivo criar ritmos na realização das entregas e minimizar a necessidade de realização de reuniões não definidas no Scrum. Todos os eventos possuem um tempo definido para sua realização (*time-box*).

- *Sprint*: é o principal evento do *Scrum*, seu *time-box* é de um mês ou menos. Este é o período de tempo em que será desenvolvido as entregas;
- *Sprint Planning*: evento inicial do *Sprint* onde é realizado seu planejamento. O resultado esperado para esta cerimônia é a definição do que será feito, como será feito e o objetivo da *Sprint*;
- *Daily Scrum*: reunião diária com *time-box* de 15 minutos. Nesta reunião cada um do time deve responder três perguntas: (1) o que eu fiz ontem, (2) o que eu vou fazer hoje e (3) se existe algum impeditivo para realização das minhas atividades;
- *Sprint Review*: é o momento onde o time apresenta as entregas do *Sprint* e coleta o *feedback*, incrementando o *backlog* se necessário. Seu *time-box* é de 4 horas para um *Sprint* de 1 mês;

- *Sprint Retrospective*: esta cerimônia é a oportunidade que o time tem de inspecionar como foi o *Sprint* e criar um plano para implementar melhorias no próximo *Sprint*.

- 

Os artefatos são utilizados para promover a transparência e oportunizar a inspeção e adaptação. Os principais artefatos são o *Product Backlog*, lista ordenada das ações/tarefas que o produto necessita, e, o *Sprint Backlog*, lista dos itens que serão trabalhados no *Sprint*.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste modelo é possibilitar que o PMO seja o apoio para a organização em transformações massivas (PTM), sendo guiado por foco em entregas e em resultados mensuráveis (OKR), através de seu time, unindo esforços para realizar os entregáveis em períodos de tempo determinado (Ágil). A figura 1 apresenta o modelo de atuação para um PMO Ágil contendo os elementos necessário para sua operação.

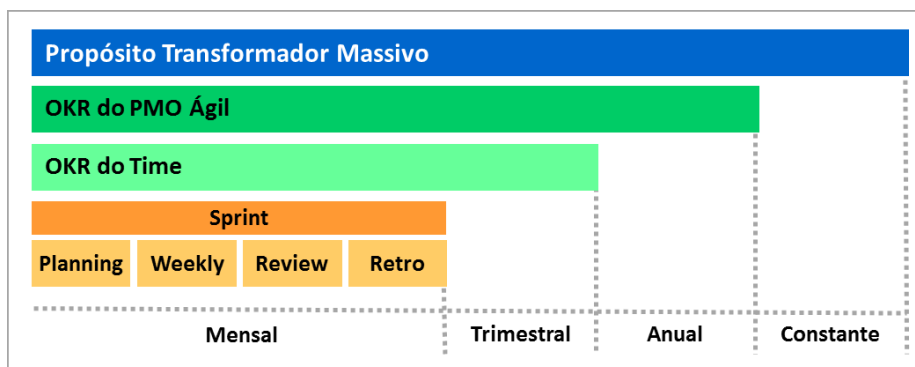


Figura 1. Modelo de atuação de um PMO Ágil. (Fonte: autoria própria).

#### 3.1. PTM DO PMO ÁGIL

O propósito transformador massivo é algo que precisa ser o grande motivador da existência do PMO. Como Salim Ismail cita em seu livro (ISMAIL, 2015), um PTM precisa impactar muitas pessoas para ser relevante e fazer sentido.

Esta definição associada para um PMO entende-se que suas ações e iniciativas precisam transparecer além seu departamento e permear por toda a organização. É necessário pensar em como suas ações podem impactar positivamente a todos na sua empresa.



Alguns PMOs já são considerados PMO Corporativo (CRAWFORD, 2001) e suas ações devem agir por toda a organização. Neste caso, a definição do PTM é algo mais fácil de se definir pois já está implícito no seu propósito esta visão de toda organização. Outro tipo de PMO, os considerados departamentais, necessitam um pouco mais de compreensão sobre seu âmbito de atuação para definir seu PTM. Vale ressaltar que a tendência, é que o PMO passe a ser cada vez mais corporativo ajudando a organização no acompanhamento das iniciativas estratégica (PMI, 2017).

Para a formulação do PTM é necessário buscar junto a alta gestão o direcionamento do PMO para organização. Com esta informação, reunir o time do PMO, buscar as palavras essências para descrever seu propósito e formular a frase principal do PTM. Demais informações podem ser descritas em complemento a frase principal.

### 3.2. OKR DO PMO ÁGIL

O OKR do PMO Ágil são os objetivos e resultados que a área como um todo pretende atingir. São estes OKR que irão dar o direcionamento para todas as demais ações que o time irá propor. Eles precisam estar em sincronia com sua definição de PTM.

A definição destes OKR ocorre pela alta gestão da organização dando o direcionamento do PMO. O horizonte de visão é de um ano e tem como objetivo responder ao questionamento, onde o PMO quer estar daqui um ano.

O principal objetivo deste ORK é desafiar o time estimulando-o a realizar entregas acima da expectativa. São metas que tiram o time da zona de conforto e fazem com que as pessoas repensem a maneira de trabalhar para atingir máxima performance. Por este motivo, estas metas não são atingidas, mas servem para constantemente estarem desafiando o time.

### 3.3. OKR DO TIME

O OKR do Time são os objetivos e resultados que o time pretende atingir para atender aos OKR do PMO Ágil. Estes objetivos são mais focados e detalhados servindo de insumos para a definição das ações que o time irá realizar. A definição destes OKR é realizada pelo próprio time e tem um horizonte de três meses.

Os objetivos e os resultados esperados devem ser atingidos e tem a ambição de criar desafios para o time do PMO trabalhar unido e com foco claro e definido.

Se durante a definição dos OKR do Time já forem identificadas algumas ações, estas deverão ser anotadas e incluídas no backlog do time para posterior discussão durante a reunião de *Sprint Planning*.

### 3.4. SPRINT PLANNING

A *Sprint Planning* é a primeira reunião que deve ser realizada para dar início ao *Sprint*. É o momento de fazer o planejamento das ações que serão realizadas pelo time do PMO durante o *Sprint*. Neste caso, sugere-se que a duração da *Sprint* seja de um mês. Esta cerimônia deve ser realizada com todo o time do PMO pois eles serão os responsáveis por saber da capacidade do time, tanto de tempo quanto técnica, e por se comprometerem com a entrega do *Sprint*.

O principal resultado deste evento são as ações definidas para serem realizadas no *Sprint* que se inicia. Uma forma para controlar estas ações é a utilização de um kanban (OHNO, 1997), conforme pode ser observado na figura 2.

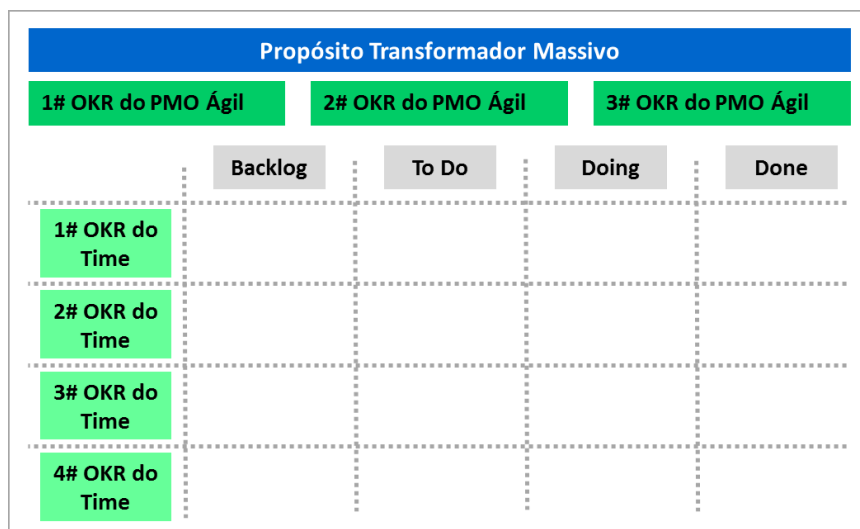


Figura 2 - Quadro de acompanhamento das ações do *Sprint*.  
(Fonte: autoria própria).

Para definirem quais serão as ações do *Sprint*, o time deverá levar em conta as ações que já estão no seu backlog e as ações que irão propor para atingir os OKRs do Time. As





ações que forem selecionadas devem ser movidas ou adicionadas na coluna “*To Do*” do kanban. Um ponto que vale ressaltar é que nesta cerimonia não se deve focar nos detalhes de como cada ação será realizada. Deve-se ter claro “O que” será feito, o “Como” pode ser detalhado quando algum membro do time for realizar aquela ação.

Para a condução desta e das demais cerimônias do Sprint, o papel de PO é executado pelo gestor da área do PMO. O papel de SM é realizado por qualquer membro do time que conheça a metodologia, exceto o PO. O papel de SM deve ser alternado entre os membros do time de tempos em tempos, sugere-se que a troca ocorra a cada três meses. A troca de membro para o papel de SM é importante para que todos do time consolidem o entendimento da metodologia facilitando no momento de disseminar este conhecimento.

### 3.5. WEEKLY MEETING

A *Weekly Meeting* é uma reunião que ocorre semanalmente com todo o time do PMO Ágil e que tem por objetivo realizar o acompanhamento das ações. Esta reunião deve ocorrer em frente ao kanban do time e deve levar no máximo 15 minutos.

Cada membro do time deve responder as três perguntas: O que fiz na semana passada? O que vou fazer nesta semana? Existe algum impeditivo para realizar meu trabalho?

Este momento é importante para o time entrar em sincronia das atividades que estão sendo realizadas e o marco principal para que o kanban esteja atualizado. O ideal é que a atualização seja realizada à medida que as ações forem iniciadas (*to do* para *doing*) ou finalizadas (*doing* para *done*), se isso não ocorrer, as ações devem estar atualizadas no máximo antes do início da *Weekly Meeting*.

### 3.6. SPRINT REVIEW

Esta cerimônia é o momento onde o time apresenta seus entregáveis, o resultado da conclusão das ações definidas para o *Sprint*. Todos os integrantes do time devem participar e também podem ser convidados pessoas da alta gestão para contribuir com *feedback* das entregas realizadas.

Caso alguma ação não tenha sido concluída ela deverá voltar para o *backlog* do time. Esta ação será avaliada no próximo *Sprint*, se continua sendo prioritária frente as demais

---





ações do *backlog*. Adicionalmente, os *feedbacks* obtidos durante a cerimônia poderão gerar novos item no *backlog*, que por sua vez serão avaliados junto aos demais na reunião de *Sprint Planning*.

Ao final da reunião, após as entregas tenham sido apresentados e com os *feedbacks* recebidos, é o momento de atualizar os OKR do Time baseado no resultado obtido no *Sprint*. Neste momento, apenas o time participa e deve ser aproveitado para fazer uma reflexão sobre a evolução das suas metas e os próximos desafios.

### 3.7. SPRINT RETROSPECTIVE

A *Sprint Retrospective* é um momento para o time analisar como foi o andamento do *Sprint*. Este é um evento exclusivo para o membro do time do PMO que participaram do *Sprint*. Esta é a cerimônia que encerra o *Sprint*.

É o momento onde se busca identificar os pontos positivos e pontos negativos que ocorreram ao longo do *Sprint*. Para os pontos positivos, se cria um acordo coletivo do grupo em manter estas atitudes, bem como definir ações de melhoria a serem implementadas no próximo *Sprint* para os pontos que forem negativos.

## 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Segundo pesquisa realizada pela VersionOne, 87% das empresas que utilizam a abordagem ágil dizem que seu principal benefício é a habilidade para gerenciamento com a mudança de prioridades (VERSIONONE, 2016). Esta agilidade é essencial considerando o cenário do mercado atual que está em constante mudança. Para as organizações continuarem sendo competitivas precisam ter agilidade para realizar mudanças e o PMO neste cenário acaba sendo fundamental.

O PMO tem o papel de manter em linha a estratégia da organização e sua execução, além de fornecer ferramentas e técnicas para apoiar a organização nestas transformações. Cerca de 73% das organizações pesquisadas pelo PMI veem como uma das principais atribuições do PMO prover padrões para o Gerenciamento de Projetos (PMI, 2017).

A utilização de abordagens ágeis no gerenciamento de projetos vem crescendo constantemente para atender a necessidade de mudanças de prioridades nas

organizações. Cerca de 71% das organizações relata que usam abordagens ágeis para seus projetos às vezes, muitas vezes e sempre (PMI, 2017).

Analisando este contexto, como o PMO pode ser a referência em Gerenciamento de Projeto com abordagens ágeis, enquanto ele próprio muitas vezes não utiliza esta abordagem no seu dia-a-dia? O modelo de atuação proposto neste artigo vem em resposta a este questionamento, fornecendo ao PMO uma abordagem ágil para sua operação. A utilização deste modelo evidencia os pilares dos métodos ágeis transparência, inspeção e adaptação, fazendo com que o PMO possa ser considerado um PMO Ágil.

## **5 CONCLUSÃO**

Este artigo apresentou um modelo de atuação para um PMO Ágil. O fato das empresas estarem buscando competitividade do mercado, força com que elas tenham a necessidade de realizar mudanças e o PMO Ágil servir de apoio para elas.

O modelo proposto traz contribuições para a comunidade no que tange a práticas ágeis aplicadas à gestão de projetos e a práticas inovadoras para gestão de projetos. O modelo proposto fornece novas técnicas para a atuação do PMO, podendo ser amplamente utilizada e contribuindo para o crescimento de novas técnicas para o gerenciamento de projetos. Analisando a gestão estratégica e de negócios, o modelo proposto contribui para o gerenciamento da complexidade bem como em estratégias de inovação e diferenciação nas organizações.

Este modelo atualmente é utilizado no PMO de uma empresa privada da região do Rio Grande de Sul. Sua utilização nos primeiros meses já mostrou benefícios em termos de organização, transparência e foco da atuação do PMO na organização. Como trabalho futuro, espera-se coletar algumas informações ao longo do ano de 2017 para posteriormente serem consolidadas e divulgadas a fim de comprovar a melhora de performance do PMO Ágil.



## 6 REFERÊNCIAS

BERMAN, Sail. (2012) Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, Vol. 40 Issue: 2, pp.16-24.

CRAWFORD, J. Kent. (2001) *The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance*. Marcel Dekker, New York.

DUGGAN, Kris. (2015) *Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs)*. E-book. BetterWorks, Palo Alto.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S.; GEEST, Yuri Van. (2015) *Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)*. HSM Editora, São Paulo.

OHNO, Taiichi. (1997) *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Bookman, Porto Alegre.

PMI. (2013) Project Management Institute. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK®*. Project Management Institute, 5ed, Pennsylvania.

PMI. (2017) Project Management Institute. *Pulse of the Profession: 9th Global Project Management Survey*. Disponível em: <<http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. (2016) *The Scrum Guide*. Disponível em: <<http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-US.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

SCRUM. (2015) Scrum Alliance. *The 2015 State of Scrum Report*. Disponível em: <<https://www.scrumalliance.org/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

VERSIONONE. (2016) *The 10th Annual State of Agile™ Report*. Disponível em: <<http://stateofagile.versionone.com/>>. Acesso em: 10 Abr. 2017.

WODTKE, Christina. (2016) *Introduction to OKRs*. O'Reilly Media, Sebastopol.