

# PMO do Futuro

Muitas funções e estruturas organizacionais atuais estão sob desafio, e o PMO não seria diferente. A remodelagem nas formas de trabalho emergentes para impulsionar a inovação estão exigindo que as empresas tenham que **desconstruir seus processos e estruturas organizacionais** perversos que por muito tempo estão profundamente enraizados numa mentalidade de comando e controle na qual a sequência e o desempenho das atividades sobrepõe prioridades como o processo criativo e o foco no significado do valor para as pessoas, faz com que o mercado procure na linha do horizonte novos modelos.

As transformações nos modelos de PMO são eminentes, não só pela atual mentalidade restrita à uma percepção em que a estrutura de trabalho em equipe e os modelos de execução de atividades estão indexados a sistemas de desempenho organizacional, mas também pela falta de sensibilidade em seus processos ao uso de tecnologias emergentes para remodelar soluções de problemas e oportunidades para geração de significado. É na direção da GIC economy e dos frameworks baseados em "tração" que os PMOs podem buscar alternativas mais adaptadas ao mercado que está valorizando e priorizando o mindset inovador e assim propor uma guinada em seu modelo de atuação, pivotar de comando-controle para assistência à criatividade e data-driven, porque simplesmente o modelo tradicional não potencializa a perpetuação da empresa no mercado.

Alguns autores já pregam até a extinção do PMO, e.g. *"The PMO of the Future Doesn't Exist"*, Mark Mullaly - November 25, 2019 <https://www.projectmanagement.com/> - motivado pela constante dificuldade em que PMOs têm para mostrar sua contribuição efetiva ao negócio da empresa, e lutar contra a percepção de burocracia, formalidade, rigidez e pela mentalidade baseada em criar regras. **Porém o principal argumento da extinção do PMO está no entendimento de que muitos dos seus serviços tradicionais estão tornando-se commodities em empresas modernas.** Assim como no passado remoto já tivemos VP de Eletricidade - numa época em que a energia elétrica era novidade, mas ao longo do tempo seu uso padronizou-se de tal forma que o cargo foi extinto. E mais recentemente o famoso CPD (Centro de Processamento de Dados) foi substituído por plataformas distribuídas e cloud services. É similar também para os PMOs tradicionais um cenário em que a organização tenha padrões muito bem mapeados e estabelecidos para suas

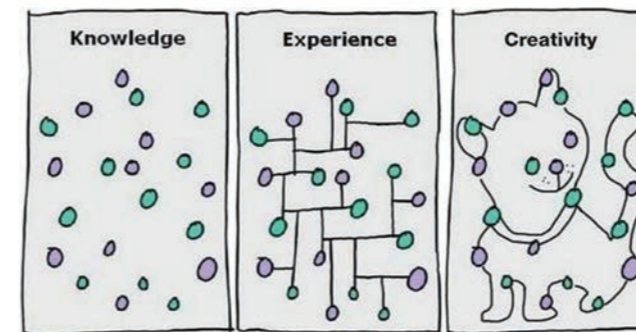
iniciativas de mudança (projetos tradicionais), e não necessite mais uma estrutura específica como de um PMO para manter sua operação e mudanças de escopo estável. Isso, a formação de uma estrutura distinta/específica ou externa à empresa, atualmente cabe às iniciativas de inovação, que criam Labs e novos modelos de trabalho, gerando startups ou projetos de inovação.

Por isso vemos novas abordagens de apoio à inovação em super evidência, porque apoiam a geração de tração dos produtos/serviços das empresas no mercado atual, e então serão prioridades organizacionais. E justamente por necessitarem criar estruturas distintas da empresa mãe para ter maior capacidade de adaptação às oportunidades/problema de mercado, cabe remodelar os PMOs para atender a essa "dor". **Nestas novas estruturas a mentalidade é simplificar ao máximo os processos e regras, ampliar o processo criativo e manter constantemente o foco em tração no mercado.** A sustentação dessa transformação está no fato de que a geração 100% digital já está na ativa em organizações importantes do mercado, consome e se engaja em iniciativas de forma totalmente diferente da geração anterior, além de adotar tecnologia como modo de simplificar o seu dia-a-dia e para torná-lo mais agradável.

Num horizonte não muito distante surgem opções mais prováveis para modelos de trabalho que poderão ser aplicados às estruturas de operação, projetos tradicionais e de inovação nas empresas, como os Assistentes Virtuais baseados em IA - Inteligência Artificial, precisamente customizados por sistemas de ML - Machine Learning que se calibram não só com dados de experiências internas da empresa, mas também com dados de comunidades especializadas externas e globais. E ainda, melhoram suas práticas de trabalho baseado em sistemas de aprendizado com apoio de realidade aumentada, permitindo que cada membro da equipe tenha um mentor/coaching real-time junto as atividades do trabalho em execução, o chamado *learning-by-doing*. Assim como muitas outras opções irão emergir com a aplicação de novas tecnologias e auxiliarão a resolver os problemas antigos e atuais de forma diferente e melhor. Porém, resistir às inovações e consequentemente às transformações é optar por abreviar sua presença no mercado.

O ponto chave é **permitir o processo criativo**, por quê? Cito abaixo palavras de Fabio Moioli - Head Consulting & Services @ Microsoft. Faculty @Harvard BR, SingularityU, MIP - AI, que nos ajuda a lapidar essa percepção.

*"A criatividade é o ato de transformar ideias novas e imaginativas em realidade. A criatividade é caracterizada pela capacidade de perceber o mundo de novas maneiras, de encontrar padrões ocultos, de estabelecer conexões entre fenômenos aparentemente não relacionados e de gerar soluções. A criatividade envolve dois processos: pensar e depois produzir.*



*A criatividade é uma força combinatória: é nossa capacidade de explorar nosso pool "interno" de recursos - conhecimento, insight, informação, inspiração e todos os fragmentos que povoam nossa mente - que acumulamos ao longo dos anos apenas por estar presente e vivo e acordado para o mundo e combiná-los de maneiras extraordinárias.*

*Criatividade é o processo de criar algo. Criatividade requer paixão e compromisso. Isso é possível nos negócios? Acredito que sim, mas você deve estar disposto a correr riscos e progredir com desconforto para chegar à linha de chegada.*

Outro exemplo da importância desse novo mindset está muito bem colocado no artigo: *Cracking the code on collaboration*, by Francesca Gino, HBR November-December 2019 Issue. <https://hbr.org/2019/11/cracking-the-code-of-sustained-collaboration>

Precisamos conectar os pontos, e neste sentido o modelo de *platform organization* é uma das alternativas mais interessante no horizonte!



**ZÓZIMO** Editor-chefe  
Revista Project Design  
Management

## PROJECT DESIGN PDM MANAGEMENT

Editor & Publisher  
Osmar Zózimo de Souza Jr.  
zozimo@mundopm.com.br

projectdesignmanagement.com.br

### Conselho Editorial

Américo Pinto  
Antônio C. A. Maximiano  
Bernard Yannou  
Daniel Leroy  
Darci Santos do Prado  
Darli Rodrigues Vieira  
Eduardo Linhares Qualharini  
Heitor Coutinho  
Henrique Rozenfeld  
Marly Monteiro de Carvalho  
Paul Campbell Dinsmore  
Ricardo Viana Vargas  
Roberto Sbragia  
Sérgio E. Gouvêa da Costa  
Roque Rabechini Jr.

### Conselho de Revisão

André Barcaui  
Farhad Abdollahyan  
Hélio Rodrigues Costa  
J. Angelo Valle  
João Alberto Vianna Tavares  
João Carlos Boyadjian  
José B. de Souza Filho  
Lélio Varella  
Magno Lima  
Margareth Carneiro  
Mário Henrique Trentim  
Mauro Sotille  
Peter Berndt de S. Mello  
Roberto Pons  
Raphael Albergarias  
Sílvia A. C. Wille

### Colaboradores desta Edição

Alexandre Calabro Simon  
Andre Barcaui  
André Pepino  
Antonio Ramalho de Souza Carvalho  
Carlos Eduardo Flesch  
Cory Hixson  
Edson Walmir Cazarini  
Dailine Schreiber  
Essi KUURE  
Gianfranco Muncinelli  
Hélio Rodrigues Costa  
Marcelo Paiva  
Nilson Cesar da Silva Souza  
Roberto Baptista  
Satu MIETTINEN  
Scott Atkin  
Sérgio Ricardo do Nascimento  
Shalon Rocha Borges  
Tim Bruemmer  
Titta JYLKÄS  
Wagner Ricardo Maggiani  
William Kline

### Projeto Gráfico e Diagramação

César Benítez García  
Create4web

### Revisão Editorial

Redação MundoPM

### Artigos

Redação Mundo PM  
artigos@mundopm.com.br

### Contato Comercial

Telefone: (41) 3029-9397  
(11) 3661-1550

R. Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza,  
1609/1701 - Mossunguê  
CEP 81200-100. Curitiba-PR  
comercial@mundopm.com.br  
assinaturas@mundopm.com.br  
publicidade@mundopm.com.br

### LinkedIn

linkedin.com/in/mundopm/

### Facebook

facebook.com/mundopm

### ISSN: 1807-8095

A revista Mundo PM  
é uma publicação  
bimestral da Editora Mundo

### Distribuição

Distribuição Nacional pela Dinap -  
Distribuidora Nacional de Publicações  
Ltda.

O conteúdo dos artigos é de  
responsabilidade dos autores.  
Softwares distribuídos via CD-ROM  
e encartes com a revista são de  
propriedade e responsabilidade de seus  
fabricantes, assim como  
suporte e os direitos autorais.

Visite também:

Journal of  
**MODERN**  
Project Management

WWW.JOURNALMODERNPM.COM