

## EDITORIAL

# Porque é um desperdício posicionar o VMO como um serviço do PMO

O objetivo de um VMO (**Value Management Office**) é focar na gestão da cadeia de valor organizacional, ou seja, em todos os fluxos de trabalho que compõem o produto/serviço final da empresa, com objetivo de tornar o fluxo enxuto e proporcionar entregas contínuas. Atuando com uma equipe para toda a jornada de construção de valor, desde a parte do produto que “toca” o cliente ou que tenha interface externa à organização até os processos de desenvolvimento e operação organizacional. De modo geral, o VMO envolve-se na gestão do fluxo de entrega de valor (**VSM – Value Stream Mngt**), estabelecendo uma forma de trabalho focada no negócio e flexibilidade em transformações para entrega de valor pelo produto/serviço.

Já um PMO (**Project Management Office**) é suposto que foque em tudo que esteja relacionado aos projetos organizacionais, objetivando a entrega de bons resultados, inclusive valor. Contudo, no contexto organizacional o PMO é mais restrito em sua análise de entrega de valor, porque foca no escopo do projeto/programa e num modo de trabalho baseado em início-fim bem definidos, ou seja, não é um fluxo contínuo, é condicionado a fazer entregas pontuais com equipes em silos. A cadeia de valor não é abordada como um todo. Em outras palavras, o foco do PMO está na governança dos projetos que visa qualidade nos resultados.

Dito isso, é visível que o papel do VMO é diferente de um PMO, e percorre um caminho mais amplo na estrutura organizacional porque visa manter o vigor do negócio. Então o objetivo passa a ser gerenciar fluxo de valor da organização (VSM), criar fluxo de valor de operação e de desenvolvimento, são cadeias de valor diferentes para a abordagem de entrega de resultado. Isso exige entender a composição do produto/serviço da empresa, para estabelecer equipes de trabalho específicas para componentes do produto/serviço, funcionalidades que o cliente/usuário final utiliza. Neste contexto o desempenho está na capacidade do fluxo de fazer entregas contínuas e aplicar o fast-feedback junto ao cliente para realimentar o fluxo orientado ao valor.

### VALUE CREATION

Um VMO também deveria ter outras responsabilidades, como a de analisar as diversas dimensões de valor e seu impacto ao longo de toda a cadeia de relacionamentos (fornecedores, parceiros e entidades externas), buscando uma visão de interesse do ecossistema. Além disso, fazer análise de impacto sobre as capacidades e habilidades organizacionais para sustentar o significado do valor para o seu negócio perante o mercado. Ou seja, o VMO deveria focar em mapear suas cadeias de valores organizacionais (Value Mapping), validar de ponta-a-ponta todas as iniciativas envolvidas na construção do valor e criar equipes em torno disso, para manter o fluxo de entrega de valor e impactar positivamente o negócio da organização, e isso vai muito além da entrega de um projeto. O gerenciamento de valor é uma intersecção entre Design-Business-Market; idealmente deveria passar pelo Design para “dar forma” aos fatores intangíveis do valor, como também no design organizacional para organizar suas equipes/pessoas ao redor do valor. Passar pelo negócio da empresa porque gerir o valor significa balancear a capacidade organizacional com a sua intensão estratégica, também passa pelo mercado porque é necessário captar a sensibilidade aos fatores externos para com o valor em desenvolvimento pela organização.

Obviamente que quando fazemos algo para uma organização temos sempre em mente que queremos agregar algum valor positivo para ela, contudo nem sempre esse valor inicialmente idealizado irá de fato ser útil para o seu cliente e consequentemente proporcionar um retorno financeiro de longo prazo para a organização. O fato é que a criação de valor tem sua essência em ciclos “experimentais” porque sempre é incerto o apreço da sua utilidade pelo usuário final. O ciclo experimental visa validar e alinhar entendimentos sobre o significado do valor para o cliente. Nem sempre o que uma pessoa ou mesmo uma equipe de trabalho está visualizando para a entrega vai ter valor para as diversas entidades envolvidas no ecossistema da organização, daí a importância em estabelecer interfaces de colaboração entre as partes. Um entendimento genuíno do valor pode exigir uma visão mais ampla do que uma única equipe pode visualizar, ou seja, é necessário haver uma abordagem para que o valor seja analisado em todas as suas perspectivas e ser tangibilizado em momentos de experimentação. Certamente isso não deveria ser um serviço de um PMO.

Como se diz... “Culture follow the structure!” (Larman’s Laws of Organizational Behavior) e não o contrário, isso é importante para entendermos que ao definir algo de impacto na estrutura organizacional, por exemplo: “Um VMO como serviço do PMO”, devemos estar cientes que a cultura organizacional segue esse caminho e estabelece um comportamento moldado pela estrutura, então sob essa perspectiva neste caso estaríamos limitando o potencial organizacional de criação valor, justamente por restringir o seu entendimento de forma mais ampla. Uma opção para modelar uma organização realmente value-driven seria idealizar uma sequência de ações como: experiments->guides->good practices to the business context. Este racional levaria a criação de valor e ajudaria a dar uma solução contorno para a atuação de um VMO.

O “Valor” é um conceito complexo porque é inerentemente subjetivo e multifacetado. Aqui está uma breve visão sobre algumas definições comuns de valor:

- *Valor instrumental: A utilidade de algo para alcançar um resultado ou objetivo desejado.*
- *Valor intrínseco: O valor inerente de algo, independentemente da sua utilidade.*
- *Valor econômico: O valor monetário de algo, com base na oferta e na demanda.*
- *Valor social: O benefício ou importância que algo tem para a sociedade.*
- *Valor ético: O valor moral de algo, baseado em princípios como justiça ou igualdade.*

Basicamente, valor tem tudo a ver com o que consideramos importante, útil ou desejável – é uma ideia complexa que engloba muitos fatores diferentes!

# PROJECT DESIGN PDM MANAGEMENT

**Editor-Chefe & Publisher**  
Osmar Zózimo De Souza Jr.  
[zozimo@mundopm.com.br](mailto:zozimo@mundopm.com.br)

[projectdesignmanagement.com.br](http://projectdesignmanagement.com.br)

### CONSELHO EDITORIAL

Americo 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  
Ricardo Viana Vargas  
Roberto Sbragia  
Sérgio E. Gouvêa da Costa  
Roque Rabechini Jr.

### CONSELHO REVISORES

Andre Barcaui  
Farhad Abdollahyan  
Helio Rodrigues Costa  
J. Angelo Valle  
João Alberto Vianna Tavares  
João Carlos Boyadjian  
José B. de Souza Filho  
Lélio Varella  
Margareth Carneiro  
Mario Henrique Trentim  
Mauro Sotille  
Peter Berndt Mello  
Roberto Pons  
Raphael Albergarias  
Sílvia A. C. Wille  
Wantuir Filipe da Silva Jr.

### AUTORES DESTA EDIÇÃO

Alexey Krivitsky  
Bas Vodde  
Craig Larman  
Dionysis Svoronos  
Guodong Zhao  
Ken Martin  
Jacek Wojcieszynski  
Josivan Leite Alves  
Leandro Patah  
Lenildo Morais  
Marly Monteiro de Carvalho  
Roland Flemm  
Roque Rabechini

### INFORMAÇÕES

ISSN: 1807-8095  
Fone: (11) 3661-1550

Emails:  
[atendimento@mundopm.com.br](mailto:atendimento@mundopm.com.br)  
[assinaturas@mundopm.com.br](mailto:assinaturas@mundopm.com.br)  
[artigos@mundopm.com.br](mailto:artigos@mundopm.com.br)

Redes Sociais:  
[linkedin.com/in/mundopm/](https://www.linkedin.com/in/mundopm/)  
[facebook.com/mundopm](https://www.facebook.com/mundopm)

Nota: O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.



## ... EDITORIAL

Value Management vai além do desdobramento de objetivos em resultados-chave, como sugerido pelo método OKR (Objectives & Key Results). Mesmo que o desdobramento do OKR venha desde a estratégia corporativa o valor a ser entregue depende do feedback do cliente/usuário sobre a utilidade da feature/funcionalidade, ou seja, OKR traria apenas orientações estratégicas para o valor, mas o valor é definido pelo cliente, aquilo que tem utilidade para ele, ou seja, um fluxo bottom-up, e ainda, o significado do valor só estabiliza após vários ciclos de experimentação, não é unidirecional proveniente da estratégia.

Além disso, trata-se de evidenciar que o indivíduo que é membro de uma equipe de trabalho tenha consciência sobre o significado do valor nos momentos específicos das suas atividades durante o desenvolvimento desse valor – Value Strategy. Porque deste sentimento emergirá a sintonia necessária com a “dor” do cliente e criar a solução verdadeiramente útil, um valor.

Ao mesmo tempo em que temos observado nos últimos anos que o PMO tem sido responsável por vários tipos de esforços de trabalho na organização, sem delimitar seu propósito. Ou seja, tem desempenhado o papel que convier para a organização, distanciando do foco em projetos. Nesse contexto ele perde foco de atuação e as expertises que contribuem para a governança dos projetos e assume um papel generalista, muito mais associado ao rótulo de “atendimento de primeiros socorros” às atividades de execução em geral da organização. Contudo, o mercado mostra que ao longo dos diversos ciclos de evolução estratégica de uma organização, as diversas dinâmicas de composição de equipes e de estruturas organizacionais de trabalho exigem especializações relacionadas ao tema, devido cada vez mais haver profundidade e complexidade associada aos trabalhos, um aprendizado específico sobre a cadeia de entrega do produto e seus componentes. Um PMO moderno deveria ter foco em expertises para projetos, para não perder força de contribuição.

É sabido que a competitividade no mercado nos impõe fornecer constantes avanços aos produtos/serviços (inovação) e que estes avanços estejam fortemente ligados a utilidade para o cliente, ou seja, adicione valor ao propósito do business do cliente pela utilidade adicional que traz, e consequentemente uma motivação para pagamento pelo produto/serviço. Caso contrário a empresa estará se distanciando das oportunidades de crescimento e presença no mercado. Mais utilidade para o cliente, tanto na forma quanto no ritmo de evolução. Isso exige uma inovação baseada em valor, e a identificação desse valor será crucial para perpetuar o sucesso organizacional. Tecnologias como IA (Inteligência Artificial) podem proporcionar grande impacto na geração de valor, porque permitirão analisar melhor os dados ao redor do valor e gerar novas cognições.

### VALUE MANAGEMENT

Percebemos então que existe uma diferenciação de fundo entre Gestão de Projeto e Gestão de Valor. Essencialmente possuem propósitos distintos, apesar da relação entre elas ser vital para o sucesso corporativo. O valor tem sua origem na relação entre pessoa e mercado, a percepção da pessoa para a utilidade deste valor no mercado, o impacto da aplicabilidade. Já em projetos a origem está no poder de ação e controle de execução, uma relação entre a pessoa e a organização. Por experiência sabemos que o resultado de uma iniciativa é considerado um sucesso se, em última análise, adicionar valor para quem fizer uso dela.

O vínculo entre projeto e valor está desde a interpretação do valor como objetivo do projeto até sua validação de utilidade na entrega (o valor) junto ao cliente, mas também no modo de trabalho das pessoas da equipe do projeto (topologias e práticas). E tudo isso deveria limitar-se ao domínio do projeto. Porque a cadeia de valor de um produto/serviço da empresa é mais ampla que um projeto, e o significado do valor tem implicações diferentes para os diversos elos da cadeia e nas suas expertises, exigindo interfaces de relacionamento muito bem definidas para criar um ecossistema efetivo.

Projeto e operação são instâncias organizacionais diferentes, e administram suas estruturas de trabalho e atividades de forma diferente. Uma iniciativa organizacional não necessariamente é um projeto. Alguns frameworks de agilidade não utilizam mais o termo projeto para executar seus planos de atividade, porque atrelam a um fluxo de valor da organização, unindo projeto e operação numa iniciativa. E, é neste ponto onde o **VMO extrapola o domínio do projeto e por isso não deveria ser um serviço do PMO**.

Um VMO poderia por exemplo lidar simultaneamente com iniciativas em diversos setores organizacionais como o marketing (para atividade de foresight), com o design do produto/serviço, a engenharia, ou o setor de suprimentos, customer-care, TI e muitos outros, desde que atrelados a um fluxo de entrega de valor para um produto/serviço organizacional. E essas iniciativas não seriam realizadas por projetos, mas sim por um fluxo de atividades contínuas realizadas por equipes focada nesta específica entrega de valor.

Em suma, valor e sua gestão têm ciclos próprios de criação, evolução, disponibilidade e maturidade de adoção. Um valor para um determinado cliente pode impactar em várias capacidades organizacionais, por isso extrapola a gestão de um projeto. Suas dimensões exigem gestão própria – o value management.

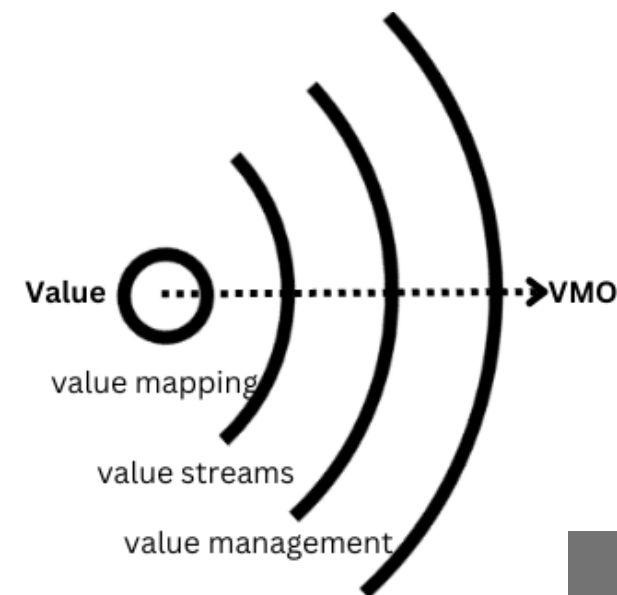


FIGURA: VALUE MNGT BIG PICTURE.

A gestão de valor tem sua abrangência nas seguintes dimensões: Value – Value Mapping – Value Streams – Value Management – VMO. Os temas Design; Strategy; Interface para collaboration ecosystems são focos de análises. (Figura)

O desdobramento de valores estratégicos em vários níveis organizacionais até chegar em features do produto/serviço (usando OKR por exemplo) pode não ser suficiente para estabelecer a dinâmica de fluxo de entrega de valor e ciclo de validação com o cliente. É importante perceber que definir uma entrega de valor impacta na cadeia de relacionamento com fornecedores/parceiros, e pode provocar um deslocamento no posicionamento da empresa no mercado, como também no ecossistema a que pertence (Value Strategy). Então um VMO tem objetivos mais amplos de gestão de valor do que um PMO, esse deveria focar em validar o resultado do projeto em relação ao valor definido para a entrega, monitorando os desvios durante o acompanhamento do projeto.

Ter um VMO como serviço de PMO pode sim limitar a visão de horizonte organizacional, porque o valor é estratégico tanto para o cliente quanto para a organização que o fornece. É necessário ter equilíbrio entre os esforços de produzir um valor (capacidade organizacional interna) e o potencial de alavancamento que o valor pode proporcionar para a empresa no mercado (market-share), essa razão precisa valer a pena. É neste sentido que value management deve ser desacoplado do domínio de projetos e alocado entre o nível estratégico da organização e sua operação. O valor só é bom mesmo quando alavanca ambos os lados.

Zózimo De Souza Jr.  
editor-chefe MundoPM

