

Existe algo de curioso na evolução da gestão de projetos em Tecnologia da Informação. Durante décadas, investimos em metodologias, certificações, ferramentas, estruturas de governança e modelos organizacionais, mas continuamos discutindo algumas das mesmas perguntas fundamentais. Como definir compromissos realistas? Quem responde pelas decisões? De que maneira equilibrar autonomia com responsabilidade? E como garantir que a organização consiga transformar investimentos em resultados efetivos?

Lembro de uma época em que praticamente toda iniciativa relevante precisava passar por uma estrutura formal de planejamento, controle e reporte. O Project Management Office, ou simplesmente PMO, ocupava uma posição de destaque, organizando

cronogramas, indicadores, orçamento, riscos, recursos e mecanismos de acompanhamento. Para muitas organizações, essa estrutura representava profissionalização e previsibilidade. Em outras, passou a ser percebida como uma camada burocrática, distante das equipes e concentrada em produzir documentação.

Depois acompanhamos a expansão dos métodos ágeis e a crescente valorização de equipes autônomas, entregas iterativas e colaboração direta entre negócio e tecnologia. Houve ganhos importantes, inclusive na capacidade de adaptar prioridades e aproximar o desenvolvimento dos resultados pretendidos. Mas também surgiram interpretações segundo as quais planejamento, compromissos de prazo ou coordenação formal teriam perdido relevância.

Nunca me pareceu uma conclusão adequada. Os modelos de trabalho podem evoluir, mas continuam existindo recursos finitos, expectativas empresariais, dependências, riscos e decisões que precisam ser tomadas. Uma equipe pode possuir elevada autonomia e, simultaneamente, precisar responder sobre o que pretende entregar, quais resultados espera produzir e quais restrições deverá respeitar.

Essa discussão ficou ainda mais interessante com a consolidação de modelos híbridos, Product Operating Models, abordagens orientadas a Value Streams e a introdução de Artificial Intelligence nas atividades de planejamento e acompanhamento. As tecnologias mudaram, os mecanismos de colaboração evoluíram e as informações passaram a circular mais rapidamente. Entretanto, a necessidade de direção, transparência e liderança continua presente.

Em outro artigo do CIO Codex, publicado em março de 2026, explorei a importância da transparência e da disciplina na execução de megaprojetos. Aqui pretendo seguir um caminho diferente. A questão central não será analisar os problemas específicos dos grandes empreendimentos nem repetir discussões sobre desvios de cronograma, mas compreender o papel que o PMO pode desempenhar dentro de organizações modernas e por que certas competências de Project Management continuam necessárias mesmo quando a maneira de trabalhar é completamente transformada.

Minha percepção é que a pergunta mais útil já não é se devemos recuperar o PMO do passado ou eliminá-lo em nome da agilidade. Precisamos compreender quais serviços de gestão e coordenação realmente agregam valor, quem deveria executá-los e como desenhar uma estrutura proporcional à complexidade e às necessidades de cada organização.

O artigo da CIO Online e a evolução do papel do PMO

Uma matéria da CIO Online, publicada por Mary K. Pratt em outubro de 2023, apresenta uma visão estruturada sobre o conceito de Project Management Office, suas responsabilidades, benefícios e diferentes modalidades de implementação:

https://www.cio.com/article/267012/what-is-a-project-management-office-pmo-and-do-you-need-one.html

O artigo descreve o PMO como uma unidade funcional responsável por estabelecer e manter práticas, políticas e padrões destinados a apoiar a execução consistente de projetos. Também apresenta sua atuação na priorização de iniciativas, coordenação de recursos, tratamento de riscos, comunicação executiva e relacionamento com as lideranças responsáveis por resultados empresariais.

Um ponto particularmente relevante está na distinção entre PMOs de natureza supportive, controlling e directive. A classificação demonstra que não existe um único formato organizacional. Algumas estruturas oferecem orientação, ferramentas e serviços compartilhados. Outras estabelecem controles obrigatórios. Há ainda situações nas quais o próprio PMO assume participação direta na condução de determinados projetos.

Essa diversidade importa porque ajuda a desmontar a percepção de que toda implementação de PMO representa necessariamente uma camada pesada de burocracia. Uma organização pode precisar de mecanismos rigorosos de controle para iniciativas regulatórias e, simultaneamente, oferecer maior autonomia para equipes que trabalham com produtos digitais e experimentação.

A matéria também destaca a relevância de conectar os projetos aos objetivos empresariais. Esse aspecto merece ainda mais atenção quando observamos a evolução posterior das referências de mercado. Em fevereiro de 2025, o PMI publicou o *Project Management Offices: A Practice Guide*, dedicado à transformação dos PMOs em estruturas orientadas à geração de valor. Em junho de 2026, o próprio instituto voltou a enfatizar a necessidade de reinventar essa função para conectar estratégia, decisões e execução.

Isso não significa que o PMO tradicional estivesse necessariamente errado. Significa que seu desenho precisa acompanhar o contexto empresarial. Um escritório dedicado exclusivamente a cobrar relatórios pode apresentar baixa contribuição se as informações já estiverem disponíveis em plataformas integradas e se os principais problemas da organização forem priorização, dependências e tomada de decisão.

Também existe uma imprecisão a corrigir no texto original que motivou este artigo. A matéria recomendada é da CIO Online, e não da McKinsey, como apareceu em uma das versões anteriores. A distinção é importante para atribuir corretamente a fonte e preservar a consistência editorial.

O que mais me interessa nessa leitura não é simplesmente a descrição das atividades de um PMO, mas a constatação de que sua utilidade depende do problema que precisa resolver. Isso muda a discussão de estrutura para capacidade organizacional e permite avaliar o tema sem ficar preso à oposição entre Waterfall e Agile.

A transição de Waterfall para Agile ensinou lições importantes

Obter a certificação PMP em 2009 me permitiu acompanhar de perto um período em que o gerenciamento tradicional de projetos possuía enorme influência sobre as estruturas de Tecnologia. Naquela época, o planejamento detalhado e a administração formal de escopo, prazo e custo faziam parte das principais referências utilizadas por diferentes organizações.

Posteriormente, vivi a expansão do Agile e participei diretamente de um movimento de transformação em um grande banco no qual a utilização de abordagens ágeis passou de uma participação pequena para algo próximo de 90% a 95% das iniciativas. Essa experiência foi especialmente importante porque tornou possível observar tanto os benefícios da mudança quanto as dificuldades encontradas durante sua implementação.

O que efetivamente melhorou com Agile

Uma das contribuições mais relevantes foi aproximar equipes de tecnologia das necessidades empresariais. O trabalho passou a ser organizado em ciclos menores, com maior possibilidade de feedback, revisão de prioridades e aprendizado durante a execução.

A visibilidade sobre o que estava sendo desenvolvido também melhorou em muitos contextos. Em vez de depender exclusivamente de documentos produzidos durante longas fases de planejamento, stakeholders passaram a acompanhar entregas incrementais e discutir resultados concretos.

Houve igualmente uma mudança cultural importante. Profissionais de diferentes especialidades passaram a colaborar com maior frequência, enquanto a preocupação

com o valor das funcionalidades ganhou espaço em relação ao cumprimento mecânico de atividades previamente definidas.

Esses benefícios são reais, mas não aparecem automaticamente pela adoção de cerimônias ou pela alteração de cargos. Dependem de autonomia, clareza de propósito, competências e condições organizacionais adequadas.

Onde interpretações excessivas produziram problemas

A transformação também demonstrou que determinadas interpretações de autogestão e flexibilidade podiam ser pouco realistas. Empresas continuam operando com restrições financeiras, compromissos comerciais, obrigações regulatórias e expectativas de clientes.

A ideia de que uma iniciativa pode simplesmente terminar quando terminar ou consumir os recursos necessários independentemente do orçamento não representa uma forma sustentável de administração empresarial. Mesmo quando a solução ainda está sendo descoberta, existe a necessidade de definir limites para a experimentação e critérios para decidir se o investimento deve continuar.

Outro problema aparece quando a organização preserva todos os mecanismos de controle anteriores e acrescenta, sobre eles, uma camada completa de cerimônias ágeis. Nesse cenário, a transformação aumenta overhead em vez de reduzi-lo.

A experiência reforçou minha convicção de que metodologia por metodologia não produz valor. Ela precisa resolver problemas específicos e demonstrar benefícios proporcionais ao esforço necessário para sua operação.

Autonomia é uma capacidade construída, não uma declaração

Times autônomos podem alcançar excelentes resultados, mas precisam possuir competências, acesso às informações, clareza sobre prioridades e mecanismos adequados de tomada de decisão. Autonomia não consiste em ausência de responsabilidades ou de alinhamento.

Há diferenças importantes entre uma equipe experiente, que conhece seu produto e suas dependências, e outra ainda em formação, cuja capacidade técnica e organizacional precisa amadurecer. Aplicar exatamente o mesmo modelo às duas pode produzir resultados muito diferentes.

Por isso, considero a autogestão mais adequada como objetivo de evolução do que como condição que possa ser presumida desde o primeiro dia. Liderança, coaching, padrões e mecanismos de coordenação ajudam a construir essa capacidade.

Essa conclusão aproxima, em vez de afastar, os princípios ágeis de uma boa gestão de projetos. Quanto maior a autonomia desejada, mais importante se torna estabelecer propósito, critérios de decisão, limites claros e informações confiáveis.

As disciplinas fundamentais continuam necessárias em qualquer metodologia

Uma das conclusões que mais preservei ao longo dessas transformações é que metodologia e disciplina de gestão não são sinônimos. A maneira de organizar o trabalho pode variar, mas determinados problemas precisam ser tratados em qualquer abordagem.

Essa é também a razão pela qual continuo considerando úteis as referências do PMI. Não se trata de exigir que todas as equipes sigam um roteiro único nem de transformar o PMBOK em um método de execução. Trata-se de preservar um repertório de questões que precisam ser consideradas, independentemente de quem assuma cada responsabilidade.

Escopo, valor e definição do que será entregue

Toda iniciativa precisa possuir uma intenção suficientemente clara. Em projetos tradicionais, essa clareza pode ser expressa por requisitos, entregáveis e critérios de aceitação definidos antecipadamente. Em contextos exploratórios, o próprio objetivo pode consistir em validar hipóteses, experimentar alternativas ou compreender um problema.

Mesmo assim, precisa existir alguma definição sobre o que será aprendido, quais decisões serão tomadas e quais condições justificam a continuidade do investimento. Não considero adequado confundir incerteza legítima com ausência completa de compromisso.

Um escopo não precisa permanecer imutável para ser útil. Ele pode ser progressivamente refinado, desde que as mudanças sejam compreendidas e os impactos sobre objetivos, recursos e resultados sejam administrados. O ponto central é impedir que uma iniciativa continue consumindo capacidade sem que exista clareza sobre sua finalidade.

Também considero fundamental distinguir entregáveis de benefícios. Concluir uma implantação representa um resultado de projeto, mas não necessariamente demonstra que o negócio capturou o valor esperado. A definição inicial deve reconhecer essa diferença e estabelecer responsabilidades adequadas para a realização dos benefícios.

Prazo, capacidade e compromissos realistas

A necessidade de estimativas não desaparece em ambientes ágeis. Ela apenas precisa ser adaptada ao nível de informação disponível e à natureza do trabalho. Uma organização pode adotar previsões probabilísticas, horizontes móveis e planejamento progressivo, sem abandonar completamente compromissos de prazo.

O problema surge quando estimativas são tratadas como certezas ou quando, na direção oposta, a incerteza é utilizada para justificar ausência de qualquer previsão. Ambas as posições dificultam decisões empresariais.

A administração da capacidade também merece atenção. Equipes normalmente convivem com demandas de evolução, incidentes, obrigações regulatórias e atividades de sustentação. Planejar como se toda sua disponibilidade estivesse livre para novas funcionalidades produz expectativas artificiais.

Um bom mecanismo de gestão precisa mostrar quais compromissos competem pelos mesmos recursos e quais consequências surgirão quando uma prioridade for alterada. Isso vale para projetos tradicionais, sprints, Program Increments ou fluxos contínuos de trabalho.

Custos, funding e eficiência financeira

Recursos financeiros são limitados, mesmo em organizações com elevada capacidade de investimento. Projetos e produtos precisam competir por funding e demonstrar que sua utilização produz benefícios proporcionais.

O modelo financeiro deve considerar investimentos iniciais, custos recorrentes, licenciamento, fornecedores, operação, manutenção e eventuais obrigações de encerramento ou modernização. A distinção entre CAPEX e OPEX precisa ser tratada conforme as políticas contábeis aplicáveis, sem presumir que determinado método de trabalho determine automaticamente sua classificação.

Em ambientes de produto, o funding pode ser organizado por equipes ou linhas de valor, em vez de aprovações individualizadas para cada projeto. Isso pode reduzir fricção e melhorar continuidade, mas não elimina a necessidade de administrar orçamento, capacidade e benefícios.

A diferença principal está no objeto do controle. Em vez de acompanhar exclusivamente variações contra um business case estático, a organização também pode avaliar se a alocação contínua de recursos continua justificada pelos resultados apresentados.

Qualidade, pessoas, riscos e comunicação

A qualidade nunca deveria ser uma variável residual, ajustada apenas quando surgem dificuldades de prazo. Critérios de aceitação, segurança, resiliência e capacidade de operação precisam acompanhar a natureza da solução. Reduzir conscientemente determinado requisito pode ser uma decisão empresarial, mas seus riscos devem ser compreendidos e aceitos pelas instâncias adequadas.

Pessoas constituem outra dimensão essencial. O mix de competências, a experiência das equipes, a disponibilidade de lideranças e a capacidade de colaboração influenciam diretamente os resultados. Staffings insuficientes ou inadequados não são resolvidos apenas pela escolha de uma metodologia diferente.

A gestão de riscos também permanece indispensável. Cada decisão sobre tecnologia, arquitetura, fornecedores, cronograma ou qualidade envolve trade-offs. O objetivo não consiste em eliminar incertezas, mas em identificá-las, estabelecer respostas proporcionais e evitar surpresas que poderiam ter sido antecipadas.

Por fim, comunicação, stakeholders, procurement e integração continuam relevantes. Pode variar quem executa essas atividades, mas sua ausência costuma produzir dificuldades concretas. A verdadeira maturidade está em identificar quais mecanismos são necessários e incorporá-los ao trabalho de maneira simples, clara e efetiva.

O PMI também mudou: PMBOK e PMP em 2026

É importante atualizar uma percepção ainda relativamente comum segundo a qual as referências do PMI permaneceriam associadas exclusivamente ao modelo Waterfall. Essa imagem não representa adequadamente a evolução recente da instituição.

O PMBOK Guide chegou à oitava edição, publicada em novembro de 2025, incorporando uma estrutura que combina princípios, domínios de desempenho, orientações práticas e mecanismos de adaptação. Em julho de 2026, a certificação PMP também passou por atualização, com maior ênfase em contexto empresarial, geração de valor, inteligência artificial e cenários de trabalho contemporâneos.

PMBOK não é uma metodologia obrigatória

O Project Management Body of Knowledge representa um corpo de conhecimento e uma referência profissional, e não um procedimento universal que precise ser reproduzido integralmente em todas as iniciativas.

Essa distinção é fundamental porque a utilidade das disciplinas depende da capacidade de selecionar e adaptar práticas ao contexto. Planejamento, gestão financeira, stakeholders e riscos são necessários em diferentes modalidades, mas não precisam ser tratados exatamente da mesma maneira.

A oitava edição procura reforçar essa adaptabilidade. O PMI apresenta seis princípios fundamentais e sete domínios de desempenho, com maior integração de orientações sobre AI, PMOs e procurement. Também recupera orientações de processos em formato não prescritivo, aproximando princípios e execução prática.

Isso demonstra uma evolução importante em relação à imagem de que o PMBOK seria um conjunto fixo de fases e documentos. A referência oferece estrutura para pensar o trabalho, mas exige julgamento profissional na escolha das práticas adequadas.

O PMP passou a valorizar ainda mais o contexto empresarial

A atualização do exame PMP, implementada em 9 de julho de 2026, também oferece evidência concreta dessa mudança de perspectiva. A distribuição entre os domínios passou a considerar People com 33%, Process com 41% e Business Environment com 26%.

O crescimento do peso atribuído ao Business Environment é especialmente relevante. Demonstra que conhecer mecanismos de planejamento e execução continua importante, mas precisa estar acompanhado de compreensão sobre governança, compliance, decisões empresariais e realização de valor.

Também passaram a receber maior atenção temas relacionados à Artificial Intelligence, sustentabilidade e envolvimento de stakeholders. Isso não significa que a certificação tenha se transformado em um programa de estratégia empresarial, mas evidencia uma tentativa de acompanhar as condições reais nas quais os projetos são executados.

A certificação obtida em determinado momento representa uma base profissional. Entretanto, a atualização contínua permanece indispensável. Ser PMP não deveria significar defender práticas aprendidas anos atrás sem considerar como o próprio

corpo de conhecimento evoluiu.

O valor está no repertório e no julgamento, não no certificado isolado

Tenho uma percepção bastante pragmática sobre certificações. Elas podem contribuir para estabelecer linguagem comum, disciplinar conceitos e ampliar o repertório profissional. Não garantem, por si mesmas, capacidade de liderar situações complexas.

Uma pessoa pode conhecer todas as terminologias e ainda assim apresentar dificuldade para negociar prioridades, administrar conflitos ou interpretar riscos. Da mesma forma, profissionais que não possuem determinada certificação podem demonstrar enorme maturidade a partir de experiência e formação complementar.

A contribuição real do PMP está em apoiar o desenvolvimento de uma compreensão abrangente dos elementos envolvidos na gestão de projetos. Essa formação precisa ser combinada com experiência, liderança, visão empresarial e capacidade de adaptação.

O objetivo não deveria ser escolher entre conhecimento formal e prática, mas utilizar ambos de maneira complementar. Uma organização que despreza completamente referências consolidadas pode repetir erros conhecidos. Outra que transforma essas referências em regras inflexíveis pode comprometer sua capacidade de evolução.

O PMO moderno precisa oferecer serviços, não apenas controles

Uma maneira interessante de reinterpretar o PMO consiste em tratá-lo como um provedor de serviços internos para equipes, lideranças e áreas de negócio. Em vez de partir da pergunta sobre quais relatórios serão exigidos, começa-se pela necessidade de compreender quais problemas precisam ser resolvidos.

O *Project Management Offices: A Practice Guide*, publicado pelo PMI em fevereiro de 2025, reforça a importância da orientação a valor. Essa perspectiva permite desenhar diferentes combinações de serviços sem presumir que todas as organizações necessitem da mesma estrutura.

PMO de suporte, controle ou condução direta

A classificação apresentada pela CIO Online continua útil. Um PMO supportive oferece práticas, ferramentas, capacitação e orientação, permitindo que equipes utilizem

recursos compartilhados sem depender de aprovações permanentes.

Um PMO controlling estabelece padrões e verificações obrigatórias, normalmente mais adequados quando existem exigências regulatórias, riscos elevados ou necessidades de consistência entre múltiplas iniciativas.

Um PMO directive participa diretamente da condução de projetos, assumindo responsabilidades de execução e coordenação. Esse formato pode ser apropriado quando determinadas iniciativas exigem liderança especializada ou quando a organização não possui capacidade distribuída suficiente.

Nenhuma dessas modalidades deveria ser considerada superior de maneira universal. É possível, inclusive, combinar serviços diferentes dentro de uma mesma estrutura. O essencial é assegurar que o custo de governança seja proporcional aos benefícios produzidos.

PMO, EPMO, Portfolio Office e Value Management

Também é necessário distinguir funções que frequentemente recebem nomenclaturas semelhantes. Um PMO dedicado a projetos de uma área pode concentrar-se em padronização e suporte operacional. Um Enterprise PMO pode administrar visibilidade e coordenação em nível organizacional.

Já um Portfolio Management Office costuma atuar mais intensamente na priorização de investimentos, alocação de capacidade e relacionamento entre estratégia e iniciativas. Estruturas orientadas a Value Management ampliam a preocupação com benefícios e resultados efetivamente produzidos.

Essas funções podem coexistir ou ser combinadas, dependendo do porte e da maturidade da empresa. O erro estaria em assumir que o nome escolhido determina automaticamente as responsabilidades reais.

A estrutura precisa possuir um mandato claro. Quando há sobreposição entre PMO, finanças, estratégia, áreas de produto e governança de TI, o resultado pode ser duplicação de controles e disputas sobre autoridade decisória. A definição do operating model deve esclarecer responsabilidades antes de adicionar novas camadas organizacionais.

O PMO como habilitador de decisões melhores

Um escritório de projetos moderno deveria ser avaliado pela qualidade das decisões

que ajuda a produzir. Isso inclui identificar dependências relevantes, oferecer informações confiáveis, apoiar a resolução de conflitos e antecipar situações que exigem intervenção executiva.

Imagine uma organização que possui dezenas de iniciativas simultâneas. Cada equipe pode estar trabalhando adequadamente, mas várias delas dependem da mesma plataforma, fornecedor ou competência especializada. Sem visibilidade transversal, os gargalos podem permanecer escondidos até que os compromissos sejam afetados.

Nesse cenário, o PMO produz valor quando conecta informações e organiza decisões. Não precisa substituir os gestores das equipes, mas pode oferecer um nível de coordenação que dificilmente seria alcançado por cada iniciativa isoladamente.

Sua legitimidade dependerá da percepção de que ajuda a organização a trabalhar melhor. Quando os serviços são úteis, as equipes tendem a utilizá-los. Quando se limitam a exigir artefatos redundantes, a estrutura passa a ser percebida como custo administrativo.

A Artificial Intelligence pode transformar a atuação do PMO

A introdução de Artificial Intelligence cria possibilidades concretas para reduzir atividades administrativas e ampliar a capacidade de análise. Entretanto, o valor não está simplesmente em produzir relatórios mais rapidamente. Está em identificar informações relevantes, antecipar riscos e apoiar decisões de maneira mais consistente.

O PMI publicou, em junho de 2026, um padrão dedicado à utilização de AI em Portfolio, Program and Project Management, demonstrando que a adoção dessas tecnologias passou a exigir princípios específicos de governança e responsabilidade.

Uma parcela significativa do trabalho dos PMOs tradicionais esteve associada à coleta e consolidação de informações. Status reports, cronogramas, registros de riscos, atas e indicadores frequentemente eram preparados manualmente.

Ferramentas de AI podem apoiar sumarização de mudanças, identificação de inconsistências, comparação entre versões e construção de visões executivas. Quando os dados estão estruturados e as fontes são confiáveis, também podem contribuir para detectar padrões de atraso, concentração de dependências e sinais de sobrecarga.

Essas capacidades não eliminam a necessidade de interpretação. Um algoritmo pode identificar correlações, mas não necessariamente compreender decisões políticas,

restrições contratuais ou circunstâncias humanas que explicam determinada situação. A liderança continua responsável por avaliar alternativas e suas consequências.

A confiabilidade das análises depende diretamente das informações utilizadas. Se equipes registram progresso de maneira inconsistente, modificam baselines sem controle ou apresentam dados desatualizados, a automação poderá gerar conclusões aparentemente sofisticadas a partir de premissas frágeis.

Também precisam ser estabelecidos controles sobre confidencialidade, acesso, retenção e utilização de informações empresariais. Cronogramas, contratos, custos e informações sobre equipes podem possuir elevada sensibilidade.

O objetivo não deveria ser delegar decisões estratégicas integralmente à tecnologia. A contribuição mais relevante será liberar profissionais de atividades repetitivas e ampliar sua disponibilidade para coordenação, análise de cenários, liderança e tomada de decisão.

Um PMO deve demonstrar o valor que entrega

Há uma pergunta simples que considero especialmente útil ao avaliar qualquer estrutura administrativa: quais decisões, riscos ou resultados seriam efetivamente prejudicados se seus serviços deixassem de existir?

Um PMO pode apresentar processos maduros, relatórios consistentes e elevada conformidade metodológica sem necessariamente resolver problemas que a organização considera prioritários. Em outubro de 2026, uma reflexão publicada pelo PMI reforçou precisamente essa distinção entre maturidade dos serviços e alinhamento às necessidades de seus usuários.

A avaliação deveria considerar a utilidade das informações fornecidas, a redução de gargalos, a qualidade da priorização e a capacidade de apoiar decisões que realmente modifiquem resultados. Indicadores como cumprimento de ritos ou quantidade de relatórios possuem valor limitado quando observados isoladamente.

Uma combinação mais equilibrada pode acompanhar lead time de decisões, problemas de dependência solucionados, precisão das projeções, capacidade comprometida, satisfação das equipes atendidas e realização dos benefícios empresariais. Também é necessário considerar o custo da estrutura, evitando que seus mecanismos se tornem mais caros do que os problemas que procuram resolver.

O PMO deve ser capaz de rever seus próprios serviços. Aquilo que era necessário há

alguns anos pode deixar de agregar valor após mudanças no operating model, na maturidade das equipes ou nas plataformas utilizadas. Preservar um processo apenas por tradição não deveria ser confundido com disciplina.

CIO Codex Framework – Project Office

Dentro do CIO Codex Framework, o tópico que apresenta maior convergência com esta discussão é **Project Office**, uma macro capability da camada **Solution Engineering**, integrante do IT Reference Model. Sua finalidade está relacionada à existência de práticas, processos e padrões que permitam conduzir iniciativas de Tecnologia de maneira eficaz, considerando qualidade, prazo, recursos e os resultados pretendidos.

A escolha desse tópico é especialmente adequada porque permite separar a existência de uma determinada unidade organizacional da capacidade que a organização precisa desenvolver. Uma empresa pode possuir um departamento formal denominado PMO e, ainda assim, enfrentar lacunas relevantes de planejamento e coordenação. Outra pode distribuir essas responsabilidades entre diferentes equipes e alcançar níveis satisfatórios de maturidade.

Project Office como macro capability de Solution Engineering

O posicionamento de Project Office dentro de Solution Engineering demonstra uma preocupação com a materialização das soluções. A camada reúne competências relacionadas à gestão dos projetos, ao ownership das aplicações e ao desenvolvimento das soluções propriamente ditas.

Essa organização conecta planejamento e execução técnica ao ciclo de vida dos ativos resultantes. O trabalho não deveria terminar com a conclusão formal de uma iniciativa, pois a solução entregue continuará exigindo suporte, manutenção, evolução e eventual substituição.

A presença de Project Office nessa estrutura não significa que todas as decisões de investimento devam ser tomadas pela área de engenharia. Existem relações com Business Partnership, Technology Visioning, Service Excellence e outras capacidades. O ponto essencial é que as iniciativas sejam conduzidas com clareza sobre objetivos, responsabilidades e condições de entrega.

Project Planning, Schedule & Execution Management

A primeira capability explicitamente apresentada no Reference Model é **Project Planning, Schedule & Execution Management**. Ela contempla planejamento de iniciativas, definição de escopo, objetivos, recursos, roadmaps, cronogramas, métricas de sucesso e acompanhamento da execução.

Essa abrangência demonstra que o planejamento não precisa ser interpretado como uma atividade exclusivamente inicial. Ao longo da iniciativa, premissas evoluem, riscos surgem e prioridades podem ser alteradas. A capacidade de gestão precisa identificar desvios, compreender causas e apoiar medidas corretivas adequadas.

Em um modelo tradicional, essa competência pode envolver baselines formais e controles de mudança. Em contextos ágeis, pode ser exercida através de objetivos incrementais, capacidade das equipes e previsões atualizadas regularmente. O que permanece comum é a necessidade de visibilidade sobre compromissos e recursos utilizados.

Considero particularmente importante preservar a conexão entre o planejamento e as decisões executivas. Informações sobre cronograma possuem utilidade limitada quando não são acompanhadas de alternativas concretas: reduzir escopo, ampliar capacidade, modificar sequenciamento, aceitar riscos ou renegociar expectativas. A gestão deve oferecer condições para realizar escolhas conscientes.

Agile PI & Release Train Management

A segunda capability descrita no Reference Model é **Agile Program Increment (PI) & Release Train (RT) Management**. Sua presença explicita que a camada Project Office não está restrita a métodos preditivos, contemplando também mecanismos de coordenação de equipes e recursos em ciclos iterativos.

Program Increment Planning e Agile Release Trains pertencem ao vocabulário de determinados modelos de agilidade em escala. Não deveriam ser considerados obrigatórios para toda organização ágil, mas representam alternativas úteis quando diferentes equipes precisam coordenar dependências, capacidades e entregas comuns.

Nesse cenário, a gestão precisa permitir que prioridades e compromissos sejam negociados de maneira integrada, levando em consideração arquitetura, segurança, dados, infraestrutura, operações e restrições empresariais.

Essa capability reforça uma conclusão importante da minha experiência com Agile.

Autonomia local e coordenação transversal não são objetivos incompatíveis. A organização precisa descobrir qual quantidade de coordenação é necessária para preservar o fluxo de valor sem criar mecanismos excessivamente burocráticos.

Relação com Business Partnership e gestão do portfolio

Project Office depende de uma conexão efetiva com Business Partnership, especialmente quando iniciativas precisam refletir prioridades, investimentos e necessidades empresariais. Um projeto pode ser muito bem administrado e, ainda assim, não contribuir suficientemente para a direção estratégica da organização.

A interface com o negócio ajuda a estabelecer quais necessidades justificam investimentos, quais benefícios serão esperados e quais iniciativas precisam receber prioridade. Essas decisões devem considerar a capacidade disponível e os compromissos já assumidos, evitando que o portfolio seja construído como uma soma ilimitada de solicitações.

Também é importante distinguir a gestão de uma iniciativa da gestão do conjunto de investimentos. O Project Office pode fornecer informações e apoiar a coordenação, mas decisões de Portfolio Management normalmente exigem participação de lideranças responsáveis por estratégia, finanças, tecnologia e resultados empresariais.

Um modelo integrado também pode facilitar o acompanhamento da realização dos benefícios. Não basta saber se a entrega foi concluída. É necessário compreender se a capacidade disponibilizada passou a produzir os resultados que justificaram o investimento.

Conexões com Technology Visioning, risco e qualidade

A camada Technology Visioning oferece direcionadores de arquitetura, padrões e evolução tecnológica que influenciam diretamente a viabilidade dos projetos. Uma iniciativa pode apresentar cronograma aparentemente adequado e possuir dependências arquiteturais que ainda não foram resolvidas.

Cybersecurity também possui natureza transversal no CIO Codex Framework. Riscos relacionados à proteção de dados, identidade, integração e continuidade precisam ser considerados desde a concepção, especialmente em ambientes regulados e de missão crítica.

A gestão da qualidade deve acompanhar essas preocupações. Uma entrega realizada dentro do prazo não representa sucesso quando depende de exceções excessivas, cria instabilidade operacional ou exige investimentos adicionais significativos para corrigir problemas que poderiam ter sido antecipados.

Relação com Application Ownership e Service Excellence

Outra característica importante de Solution Engineering está na presença de Application Ownership. A organização precisa preservar responsabilidade sobre os sistemas e sobre sua evolução depois que os projetos responsáveis pela implantação original já foram encerrados.

Essa conexão ajuda a evitar a separação artificial entre entregar um projeto e administrar o produto ou serviço resultante. Ao planejar uma iniciativa, devem ser considerados requisitos de suporte, documentação, observability, continuidade e manutenção.

Service Excellence complementa essa perspectiva ao reunir capacidades voltadas à operação e à confiabilidade dos serviços tecnológicos. O processo de transição precisa garantir que as equipes responsáveis pela sustentação possuam conhecimento, ferramentas e condições adequadas para receber a solução.

O Project Office pode apoiar a coordenação dessas interfaces, mas não deveria substituir os respectivos owners técnicos e operacionais. A responsabilidade sobre cada decisão precisa permanecer clara, evitando que a existência de uma estrutura centralizada crie ambiguidades.

O Operating Model e a evolução da maturidade

A aplicação prática de Project Office precisa considerar a realidade de cada organização. O framework oferece uma referência para estruturar capacidades, mas não pressupõe que todas as empresas devam possuir a mesma configuração de equipes, fóruns ou processos.

Em ambos os casos, o objetivo deveria ser preservar o conjunto de competências necessárias sem reproduzir estruturas administrativas que não agreguem valor. A maturidade pode ser avaliada pela qualidade das decisões, pela consistência das entregas e pela capacidade de aprender com os resultados.

Também considero importante estabelecer mecanismos de evolução progressiva. Um PMO pode começar oferecendo visibilidade e padrões mínimos, passar a apoiar

decisões transversais e, posteriormente, incorporar serviços de análise de portfólio, gestão de benefícios e automação de informações.

O próprio avanço da AI pode ampliar essas possibilidades, desde que a organização possua informações confiáveis e limites adequados de utilização. A tecnologia pode automatizar atividades repetitivas e apoiar análises, mas não substitui a responsabilidade das lideranças.

No contexto do CIO Codex, Project Office representa, portanto, uma capacidade que deve ser ativada e adaptada conforme as necessidades empresariais. Sua contribuição está menos em preservar determinada nomenclatura ou metodologia e mais em garantir que iniciativas possam ser conduzidas com clareza, coordenação e responsabilidade.

Concluindo

A gestão de projetos passou por mudanças relevantes e continuará evoluindo conforme tecnologias, modelos organizacionais e expectativas empresariais se transformarem. Entretanto, não vejo razões para considerar que o avanço do Agile, dos Product Operating Models ou da Artificial Intelligence tenha eliminado a necessidade de planejamento, coordenação, liderança e responsabilidade sobre investimentos.

O que precisa ser questionado é a maneira como essas competências são organizadas. Um PMO concentrado exclusivamente em exigir relatórios pode acrescentar pouco valor. Já uma estrutura capaz de oferecer informações confiáveis, resolver dependências, desenvolver competências e apoiar decisões pode continuar desempenhando uma função importante, independentemente da metodologia utilizada pelas equipes.

A experiência acompanhando diferentes ciclos de gestão reforçou minha convicção de que não existe vantagem em defender extremos. Autonomia não significa ausência de compromissos, da mesma forma que disciplina não exige burocracia. O equilíbrio depende de compreender os requisitos do trabalho e construir práticas proporcionais.

O próprio PMI acompanhou essa evolução, ampliando a atenção à geração de valor, ao contexto empresarial, à complexidade e à utilização responsável de novas tecnologias. O CIO Codex Framework oferece uma perspectiva complementar ao organizar Project Office como uma capacidade de Solution Engineering, integrada às demais competências necessárias para transformar necessidades empresariais em soluções sustentáveis.

Talvez a pergunta mais relevante não seja se o PMO continua fazendo sentido, mas se

a organização possui mecanismos suficientemente maduros para decidir o que deve ser feito, coordenar aquilo que precisa acontecer e assumir responsabilidade pelo valor produzido.

Se essas capacidades já estão presentes, o nome da estrutura pode ter pouca importância. Quando estão ausentes, eliminar o PMO não elimina o problema. Apenas transfere suas consequências para outras partes da organização.