

O GERENTE DE PROJETO SOBREVIVERÁ NO MUNDO ÁGIL?



HENNY PORTMAN

Consultor PM(O) com +40 anos experiencia

Blog: hennyportman.wordpress.com

Nota: Este artigo é baseado em um capítulo do livro holandês Scaling Agile in organisaties, 2ª edição, 2020, Henny Portman

INTRODUÇÃO

Em organizações onde os projetos são comuns, muitas vezes é feita uma divisão entre "change the business" e "run the business", também chamado de "business as usual" (BAU). A gestão de portfólio gerencia o lado de 'change the business (mudanças)', priorizando os projetos e programas que são necessários para a realização dos objetivos estratégicos.

O gerenciamento de portfólio continuará existindo no mundo ágil. Se o gerenciamento de portfólio tradicional apenas olha para as iniciativas de mudança dentro de 'change the business', o gerenciamento de portfólio também terá que se concentrar explicitamente em 'run the business' ou 'operação/administração' no mundo ágil. O Guia Scrum não faz distinção entre "mudança" e "operação" do negócio. Scrum começa a partir de um produto e um backlog com todos os requisitos para esse produto.

Em organizações tradicionais, produtos e/ou serviços são entregues por meio de projetos. Para esse fim, as organizações de projeto são criadas com funcionários de diferentes disciplinas dentro da organização no início de um projeto. Ao final do projeto, a organização do projeto temporária (equipe) será desmontada e os funcionários retornarão ao seu próprio departamento. Pense no comitê de direção ou no conselho de administração do projeto com o executivo e/ou patrocinador(es) do projeto, usuário(s) sênior(s) e/ou fornecedor(es) sênior(s), o gerente de projeto, os líderes de equipe, as equipes de entrega e de suporte ao PMO temporário. Se necessário, uma autoridade de mudança pode ser nomeada pelo comitê de direção/conselho do projeto para acelerar a tomada de decisão durante essa transição. Chamamos isso de construção e desmantelamento de organizações de projeto ou também 'move people to work' (criar equipes).

Exige a coordenação e as habilidades necessárias para selecionar os funcionários certos e leva muito tempo. **A partir do gerenciamento de portfólio, uma combinação pode ser feita entre os gerentes de projeto e as iniciativas de mudança** (com possíveis mudanças de gerentes de projeto de iniciativas em andamento para outras iniciativas). Durante a seleção da equipe do projeto, o gerente do projeto pode (ou deve), além das competências exigidas para o trabalho, fazer uso dos estilos de preferência individual dos membros da equipe, conforme elaborado por Belbin com seus papéis na equipe, ou pela psicóloga americana Clare Graves com Spiral Dynamics and Management Drives. Também requer o esforço e o tempo necessários para que a equipe funcione como uma equipe. Pense nas cinco fases de desenvolvimento do grupo de Bruce Tuckman: Forming (Formação), Storming (Confrontação), Norming (Normatização) e Performing (Atuação).

Além de dar um tempo e espaço para a equipe trabalhar numa dinâmica de grupo, também será necessário dedicação para desenvolver e manter os conhecimentos necessários. (Figura 1)

Cada vez mais as organizações não desmontam a equipe de desenvolvimento depois que o produto pretendido é entregue. Para manutenção e ajuste funcional do produto entregue ou desenvolvimento de novos produtos, será utilizada a mesma, agora permanente, equipe de desenvolvimento. Dessa forma, o conhecimento de domínio acumulado é retido por toda a equipe e, talvez ainda mais importante, os membros da equipe permanecem como parte da equipe permanente. É assim que a dinâmica de grupo positiva pode continuar a existir e a equipe pode se mover em direção a uma equipe de alto desempenho. As equipes de desenvolvimento não estão apenas instaladas dentro das empresas nos departamentos de TI, mas cada vez mais fora, por exemplo, desenvolvimento de produto ou marketing. Essas equipes auto-organizadas costumam usar métodos de entrega ágeis, como Scrum ou Kanban, mas, em princípio, não é necessário. Existe um Product-Owner que, com base no valor a ser realizado para a organização, prioriza a ordem de serviço (Product-Backlog). Nesta situação, o time de mudanças no 'change the business' vem ganhando mais espaço na parte 'administrar o negócio' ou 'operação' da organização. E, como resultado, não é mais necessário configurar uma nova organização de projeto a cada vez.

Mas tome cuidado ao conceder ao Dono do Produto a função de gestor hierárquico da equipe para resguardar as questões de RH (termos de vínculo empregatício, carreira e remuneração), pois a equipe não poderá operar de forma auto-organizada.

Como a equipe já está montada e é auto-organizada, várias tarefas importantes poderiam ser perdidas se fosse uma equipe montada pelo gerente de projeto. Além disso, um comitê diretivo ou conselho de projeto não teria muito valor agregado nesta situação, especialmente se o Dono do Produto (Product-Owner) receber um mandato da organização para tomar decisões (seria contraproducente se o conselho de projeto quisesse se envolver no processo de tomada de decisão). Não subestime esse papel de Dono do Produto. Este é um papel muito importante e difícil de cumprir. Se o Product-Owner não tem as habilidades, conhecimento ou mandato para dizer não, o backlog aumentará e se tornará incontrolável. O Product-owner se tornaria um gerente da lista de pedidos, ou recebedor de pedido, um secretário do backlog, ao invés do visionário para o produto com uma visão e roteiro para o produto.

Desta forma, ganha-se muito tempo para implementar mudanças, pois não há mais uma equipe a ser montada e não é preciso investir tempo e energia para que o grupo funcione como uma verdadeira equipe (dinâmica de grupo) e a equipe já tem o conhecimento de domínio necessário.

A equipe pode entregar funcionalidade em iterações curtas (Scrum: sprints) ou fazer uma mudança diretamente na produção (Kanban). Portanto, vemos uma mudança de projetos para um fluxo de mudanças que pode ser implantado continuamente. Se estamos lidando com equipes que fazem mudanças nos sistemas operacionais de TI, a integração contínua, o teste automatizado e a implantação contínua são uma pré-condição. (Figura 2)

DE UMA A MUITAS EQUIPES AUTO-ORGANIZADAS COLABORATIVAS

Na seção anterior, vimos que uma equipe auto-organizada permanente é capaz de fazer mudanças sem ter que reconfigurar uma organização de projeto. No entanto, a prática mostra que o escopo do trabalho pode ser tão grande ou complexo que uma equipe permanente não é suficiente. Talvez o trabalho exija mudanças em sistemas diferentes que são mantidos por equipes separadas. Mais de uma equipe significa, entre outras coisas, coordenação, gerenciamento de dependências, riscos e integração das soluções parciais das diferentes equipes.

No Guia Scrum, Ken Schwaber e Jeff Sutherland (Source: <https://scrumguides.org/index.html>) dedicaram alguns parágrafos para expressar o que isso significa quando se trabalha com várias equipes:

“Se os Times Scrum se tornarem muito grandes, eles devem considerar a reorganização em vários Times Scrum coesos, todos focado no mesmo produto. Portanto, eles devem compartilhar a mesma meta de produto, backlog de produto e com o mesmo proprietário do produto.”

Jeff Sutherland escreveu em seu artigo ‘Agile Can Scale: Investing and Reinventing SCRUM in Five Companies’ (2001), pela primeira vez, o mecanismo Scrum of Scrums (SoS):

“Um Scrum de Scrums, que inclui os líderes de equipe de cada Scrum numa linha de produção, se reunindo semanalmente.”

Ken Schwaber, independentemente do Guia do Scrum, também descreveu o mecanismo de Scrum of Scrums como:

“Scrum of Scrums são reuniões Scrum diárias curtas nas quais um engenheiro de cada equipe trabalhando num produto integrado se reúne para (...) acompanhar o progresso entre as partes do produto para que possam monitorar mais de perto qualquer dependência ou problemas de tempo.”

Veja (Figura 3).

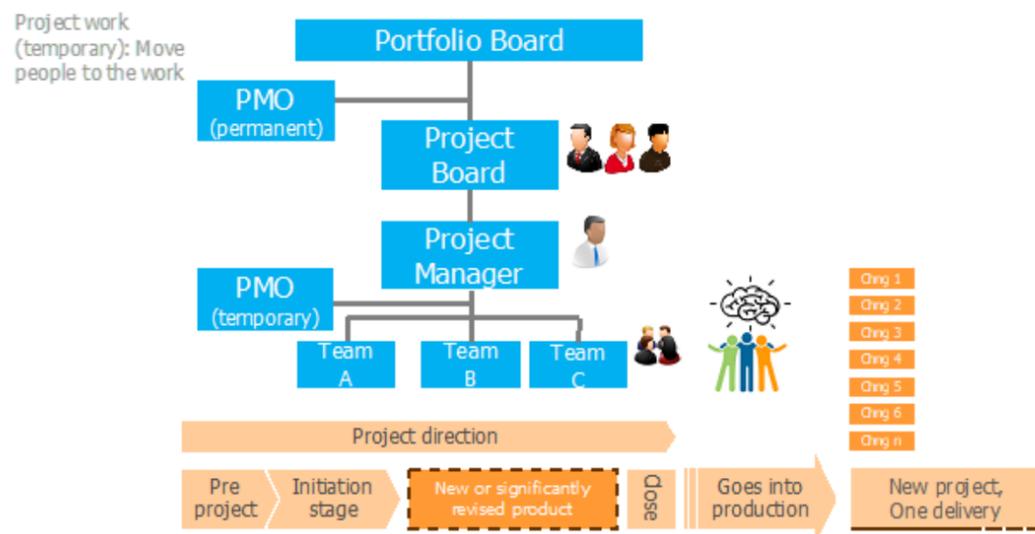


FIGURA 1: DO TRABALHO TEMPORÁRIO DO PROJETO PARA UMA EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO PERMANENTE.



FIGURA 2 UMA EQUIPE AUTO-ORGANIZADA.

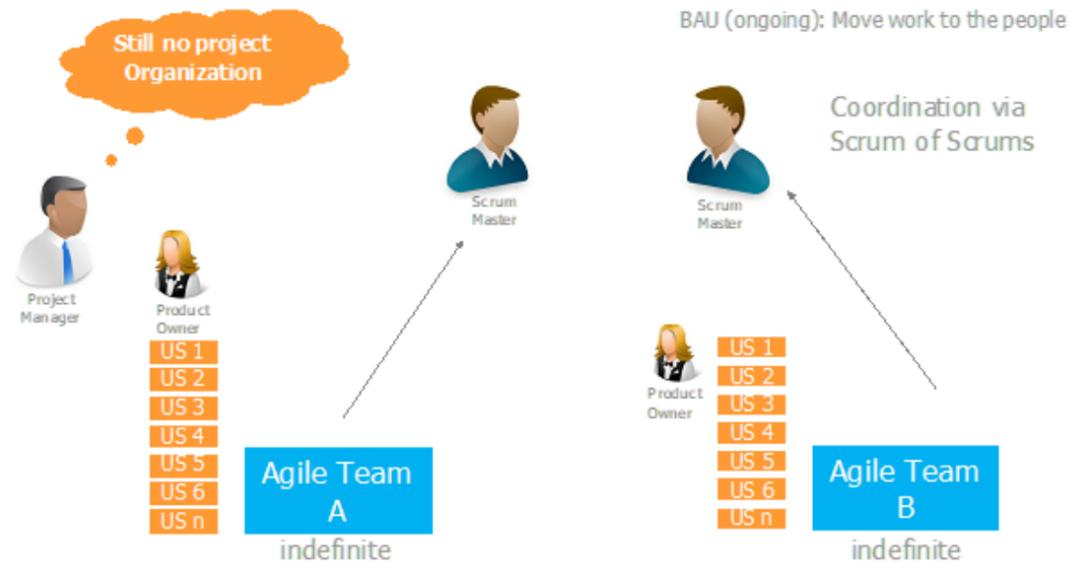


FIGURA 3: SCRUM DE SCRUMS.

No caso de algumas equipes, a reunião periódica (o Scrum ou Scrums, às vezes chamado de meta-Scrum) dos Scrum Masters, ou os representantes nomeados pelas equipes, é suficiente para garantir que as dependências serão entendidas, discutidas e gerenciadas e um (sub) produto integral que será entregue.

Também nesta situação, a criação de uma organização de projeto temporária com um grupo diretor e um gerente de projeto não oferece valor agregado. Com algumas equipes ágeis, você pode implementar as mudanças sem ver isso como um projeto ou programa temporário.

MAIS DO QUE ALGUMAS EQUIPES AUTO-ORGANIZADAS DE COLABORAÇÃO

Na seção anterior, vimos que, no caso de algumas equipes cooperantes, mecanismos (como Scrum ou Scrums) fornecem ferramentas suficientes para gerenciar as interdependências entre as equipes, a complexidade e a entrega integral de um produto novo ou modificado. Mas como lidamos com a situação em que temos mais do que algumas equipes, por exemplo, três ou mais equipes, necessárias para ter um produto integrado?

A experiência mostra que somente reunião regular entre Scrum Masters ou representantes de equipe é

insuficiente para ser capaz de lidar com todos os riscos, dependências, integração e outros impedimentos. Riscos devido à dinâmica de grupo, mas agora entre as equipes, também exigem uma liderança servidora. Nesse caso, vemos uma demanda crescente por gerentes de projeto ou programa. As organizações que demitiram seus gerentes de projeto e programa como resultado da implementação de equipes ágeis permanentes estão recorrendo a isso em vários casos e voltaram ao modelo de gerentes de projeto ou programa novamente. Às vezes, esses projetos ou programas recebem descrições de tarefas ou funções diferentes, mas, em essência, eles fazem um trabalho comparável ao dos gerentes de projeto ou programa (gerente de entrega, gerente de fluxo de valor, gerente de cadeia, gerente de roadmap etc.). (Figura 4)

Se dependermos de várias equipes auto-organizadas, uma organização de projeto com um pequeno comitê gestor, um gerente de projeto e as equipes de desenvolvimento existentes ajudarão. Se necessário, pode-se formar uma equipe de teste de integração, caso não haja uma equipe permanente. Nesta situação, o gerente de projeto garante a coordenação necessária e o tempo das soluções (parciais) a serem fornecidas pelas várias equipes, para que todos os componentes possam ser integrados e entregues ao mesmo tempo, relatórios de progresso e possíveis escalonamentos para o comitê diretivo podem ser realizados.

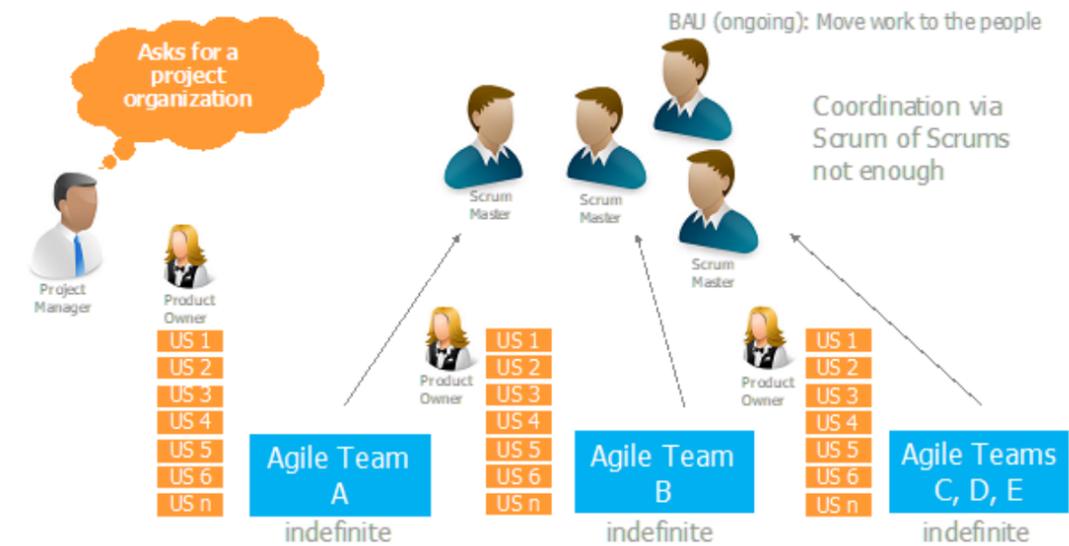


FIGURA 4: COORDENAÇÃO TEMPORÁRIA DE VÁRIAS EQUIPES AUTO-ORGANIZADAS PERMANENTES.

Neste caso, ainda temos que construir uma parte da organização do projeto ('move people to work'). Com base na análise das partes interessadas, o executivo do projeto e o gerente do projeto irão reunir-se com o comitê de direção e, após a conclusão da atribuição do trabalho para as equipes, esta parte da organização do projeto terá que ser desmontada quando o executivo do projeto decidir que não agrega mais valor.

Devido ao fato de que as equipes auto-organizadas permanentes existentes são responsáveis pela realização dos produtos (parciais), o gerente de projeto precisa fazer acordos com os product-owners das equipes sobre as funções solicitadas e quando a entrega é necessária. Essas funções devem ser colocadas no Backlog do Produto ("mover work to the people") pelo Dono do Produto. Desta forma, o gerente de projeto pode testar o todo e colocá-lo em produção.

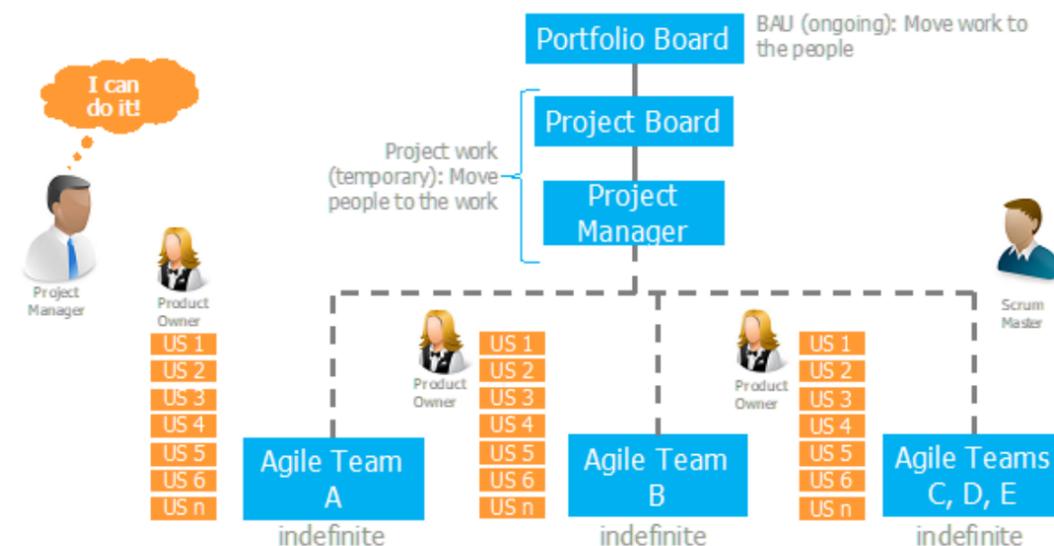


FIGURA 5: ORGANIZAÇÃO DO PROJETO ÁGIL.

Se olharmos a **figura 5**, vemos uma nova situação surgindo para o gerente de projeto. No gerenciamento de projeto tradicional, em que o gerente de projeto reúne as equipes de desenvolvimento em consulta com os líderes de equipe, surge uma relação hierárquica natural em que é "simples" para o gerente de projeto fornecer à equipe um pacote de trabalho contendo os produtos desejados para entrega, num intervalo de tempo determinado dentro do qual os produtos devem ser entregues e o orçamento a ser usado. Também a margem de manobra (tolerância) dentro da qual a equipe (leia-se o líder da equipe) pode decidir por si mesmo, terá que ser acordada. Se nenhuma decisão puder ser tomada pela equipe (porque a decisão está fora das tolerâncias acordadas), o escalonamento ocorre para o gerente de projeto e, possivelmente, através do gerente de projeto para o comitê de direção.

No novo mundo, onde o gerente de projeto usa as equipes auto-organizadas permanentes, não há dúvida de uma relação hierárquica. O gerente de projeto terá que usar sua influência sem exercer poder para convencer o Dono do Produto da importância de seu projeto para a organização, e que o Dono do Produto irá priorizar os recursos solicitados de forma que eles sejam entregues no momento certo. Uma vez que o resultado desejado tenha sido alcançado, esta parte da organização do projeto junto com o comitê de direção e o gerente do projeto pode ser desmontada por iniciativa do executivo do projeto ou patrocinador.

EQUIPE AUTO-ORGANIZADA DE EQUIPES COERENTES

Na seção anterior, vimos que, quando várias equipes têm que trabalhar juntas, é necessário montar uma estrutura de forma que tenha um gerente de projetos e um grupo de orientação para alcançar os resultados. Aqui, também, você pode perguntar se em mudanças subsequentes no mesmo fluxo de valor da organização, desenvolvido pelas mesmas equipes permanentes coerentes, temos que construir uma organização de projeto novamente, ou se é possível que possamos criar uma governança permanente e estrutura de coordenação?

Nesse ínterim, várias estruturas de apoio com as melhores práticas estão disponíveis, onde vemos que a estrutura de coordenação necessária foi institucionalizada na organização 'run-the-business'. Os exemplos incluem funções como Líderes Ágil, Gerentes de Integração, Gerentes de Roadmap (ou Roadmanagers), Engenheiros de Trem de Liberação, Proprietários de Produto, Gerentes de Produto. Essas funções e estruturas são amplamente descritas em frameworks como SAFe, Nexus, Scrum at Scale, LeSS etc. (**Figura 6**)

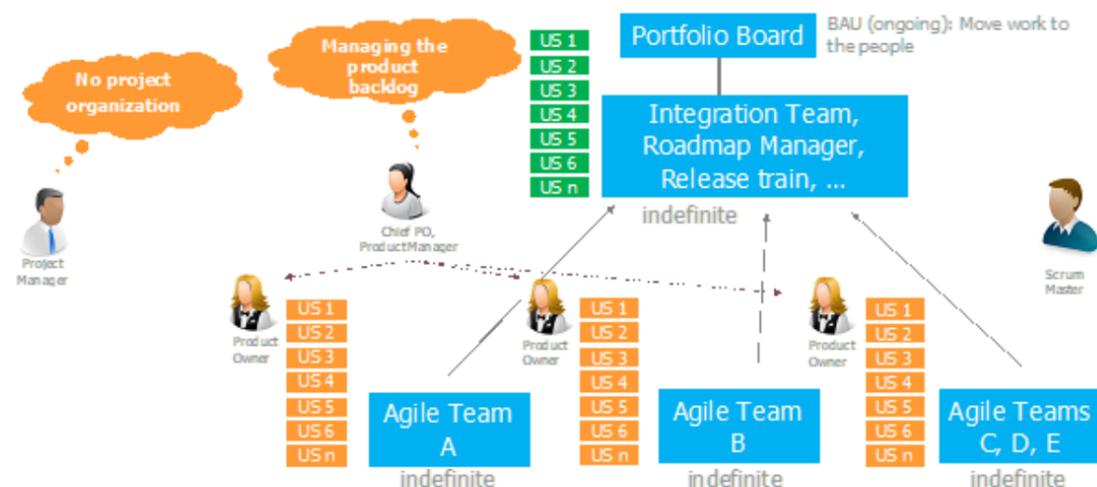


FIGURA 6: COORDENAÇÃO PERMANENTE DE VÁRIAS EQUIPES AUTO-ORGANIZADAS PERMANENTES.

Também nesta situação, podemos concluir que não precisamos mais de uma organização de projeto temporária com um comitê gestor e gerente de projeto. As funções temporárias são preenchidas por funcionários que estão permanentemente disponíveis para fazer mudanças em sua parte do fluxo de valor na organização. Ter essa estrutura permanente entre as várias equipes auto-organizadas resulta em uma redução drástica no número de gerentes de projetos e programas.

ORGANIZAÇÃO DE PROJETO HÍBRIDO

Isso significa que nenhum projeto e programa é necessário? Existem 'agilistas' que afirmam isso. Pessoalmente, acho que para certas mudanças nem sempre é necessário que as equipes permanentes estejam presentes. Pense na fusão de certos departamentos de uma organização, na integração de diferentes empresas, na concretização de uma nova combinação de produto e mercado, na mudança para um novo prédio e assim por diante. (**Figura 7**)

Na **figura 7** não digo que nesses casos não se possa trabalhar de forma ágil, mas observo que nessas situações novas equipes de projeto precisam ser formadas. Isso requer um projeto temporário ou estrutura de programa em que o gerente de projeto pode ter que formar equipes de projeto temporárias que serão desmontadas novamente no final do projeto ou (algumas dessas) equipes podem ser incluídas como equipes permanentes na operação ('run the business' ou 'business-as-usual'). Aqui também significa que o gerente de projeto deve ser um gerente mais facilitador para as equipes do que no mundo tradicional e deve trabalhar junto com o Dono do Produto para ter tudo que é necessário para trazer as novas features (ou adaptadas) para o Backlog do Dono do Produto, e para quando ele pode esperar que as equipes desenvolvam as features. (**Figura 8**)

Não posso imaginar que um conselho de administração de uma organização não queira ser informado do andamento de um programa de integração entre duas empresas e que um conselho de administração não queira se envolver em grandes escaladas e decisões sobre o caminho a ser seguido. Isso significa configurar um projeto ou uma organização de programa.

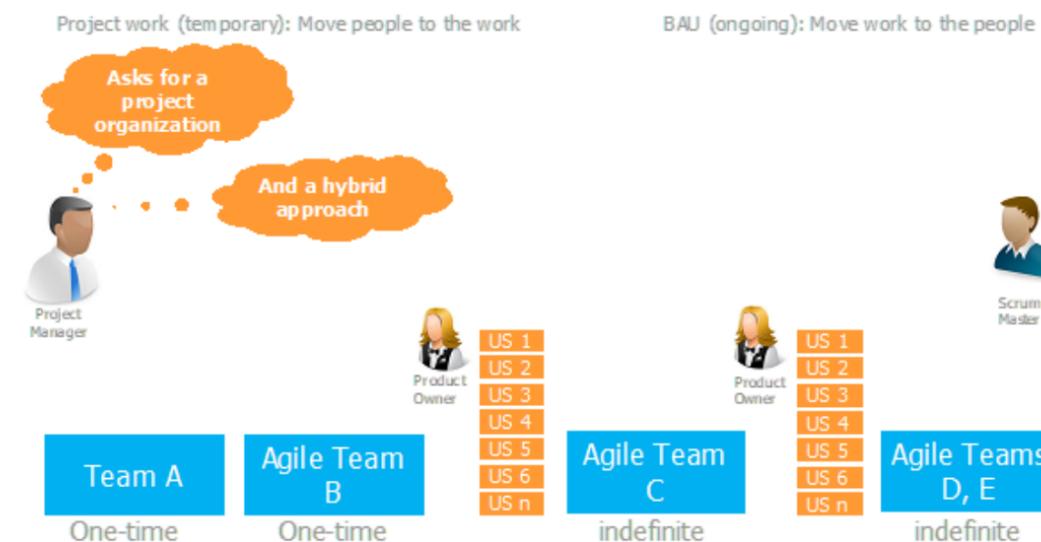


FIGURA 7: EQUIPES DE ENTREGA TEMPORÁRIA E PERMANENTE.

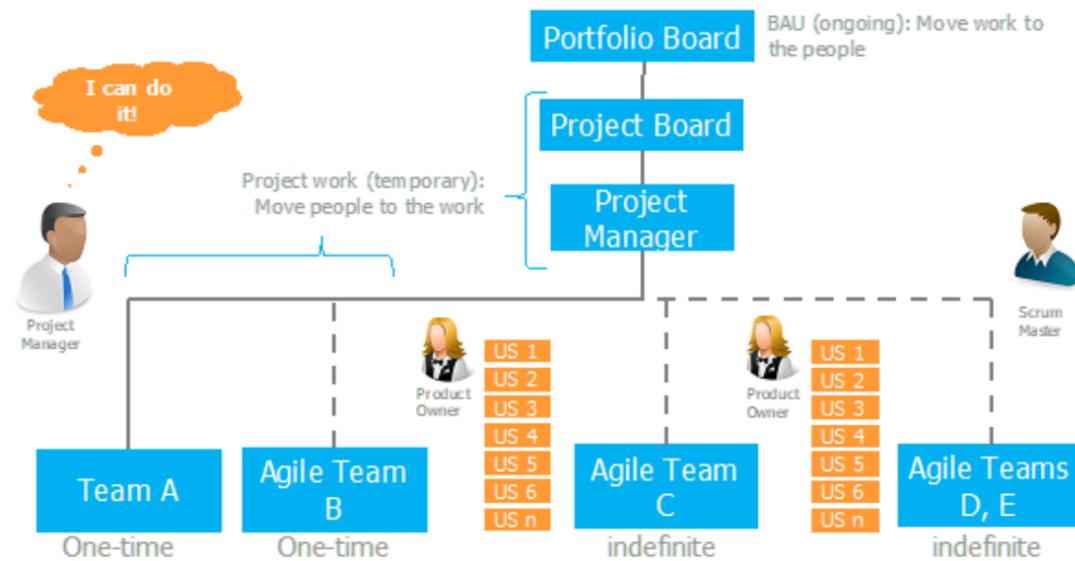


FIGURA 8: ORGANIZAÇÃO DE PROJETO HÍBRIDO COM EQUIPES DE ENTREGA TEMPORÁRIAS E PERMANENTES.

Como, na prática, o departamento de TI costuma trabalhar com equipe de equipes, o gerente de projeto ou programa não terá mais que lidar com várias equipes separadas, mas com uma equipe de equipes que são organizadas de acordo com, por exemplo, SAFe, LeSS ou Nexus. O gerente do projeto ou programa, portanto, não coordenará com os product-owners individualmente, mas sim com o gerenciamento do produto ou um Dono do Produto Chefe para obter suas funções necessárias no backlog do produto.

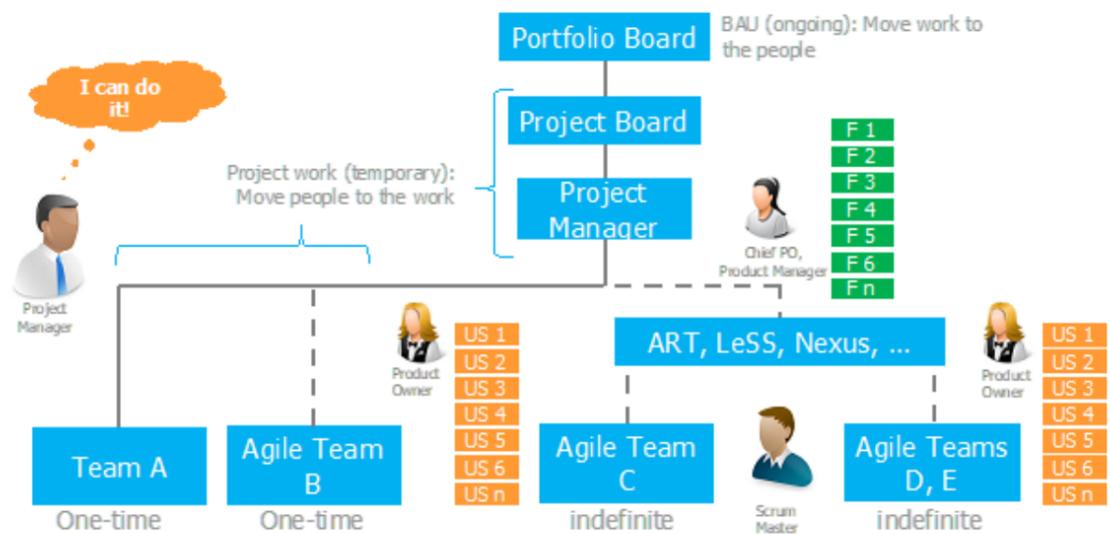


FIGURA 9: ORGANIZAÇÃO DO PROJETO HÍBRIDO COM EQUIPE TEMPORÁRIA E PERMANENTE DE EQUIPES.

AINDA HÁ ESPAÇO PARA UM PMO EM UMA ORGANIZAÇÃO ÁGIL?

Na Figura 1 já vimos o posicionamento dos PMOs temporários, também chamados de escritórios de projetos ou programas, para apoiar projetos e programas. E há PMOs permanentes, às vezes chamados de PMO central, PMO estratégico, escritório de estratégia, agência de portfólio ou escritório de portfólio, para dar suporte ao conselho do portfólio.

PMO temporário para apoiar equipes de desenvolvimento ágil

Se olharmos para os PMOs temporários, eles cumprem as seguintes tarefas e atividades para os projetos e programas 'tradicionais':

- relatórios de progresso;
- suporte na criação e ajuste de cronogramas;
- integração da equipe do projeto ou programa;
- suporte na gestão de riscos e problemas;
- suporte administrativo.

Se agora traçarmos um limite para uma equipe de desenvolvimento ágil, você pode se perguntar se um PMO temporário ainda pode agregar valor aqui. Fazer um relatório de progresso é um evento baseado no tempo que não justifica uma função separada dentro de uma equipe de desenvolvimento ágil. O progresso da equipe é continuamente visível no quadro da equipe, onde o Sprint Backlog, o trabalho em andamento e o trabalho concluído são visíveis. Se a equipe também mantém um Burn-down Chart, ele sempre oferece o status mais atualizado e o andamento é transparente e disponível para todos. Isso contrasta com os relatórios de progresso periódicos tradicionais que ficam para trás por uma ou mais semanas. A questão é se ainda se justifica ter um funcionário do PMO apenas fazendo um gráfico burn-up down contendo o trabalho de uma ou mais equipes de desenvolvimento ágil.

A equipe de desenvolvimento ágil é responsável enquanto uma equipe por determinar quanto trabalho (User Stories) pode processar na próxima iteração ou Sprint. Se for determinado que um item do backlog (uma história de usuário) é muito grande, a equipe o dividirá em itens menores e monitorará a consistência entre eles. A coordenação entre as equipes também é assumida pelas próprias equipes (ver, por exemplo, um evento de planejamento de PI no SAFe, ou o

Planejamento de Sprint conjunto no Nexus ou LeSS). Ter um funcionário de PMO separado que cria e mantém uma programação para a equipe é, portanto, supérfluo.

É necessário, dentro dos projetos tradicionais, encontrar as pessoas certas para cada equipe no início de um projeto. Para se beneficiar do conhecimento e da dinâmica da equipe (equipe de alto desempenho), os membros de uma equipe permanente permanecerão por mais tempo juntos (equipes permanentes). Como resultado, os funcionários internos e externos não precisam ser constantemente selecionados e ajustados (em média, isso levará 3-4 sprints antes que a nova pessoa seja vista e possa atuar como um membro da equipe), o que também significa que esta tarefa pode ser cancelada. Isso é adequadamente ilustrado pelas descrições "move people to work" versus "move work to the people".

Se olharmos para o gerenciamento de riscos e problemas, vemos aqui, por um lado, uma diminuição nos riscos como resultado de trabalhar com equipes de desenvolvimento ágil permanentes, mas também com equipes ágeis temporárias aplicando métodos ágeis (como Scrum) que funcionam com iterações curtas, Sprints curtos, o resultado reduz o número de riscos também. Além disso, a equipe se reúne diariamente durante o Daily Scrum ou Stand-up para discutir o progresso, impedimentos e riscos e os membros da equipe imediatamente registram isso no quadro da equipe (fisicamente com post-its coloridos ou em um quadro eletrônico da equipe). Problemas e riscos que excedem as equipes são captados pelo nível acima das equipes permanentes, por exemplo, o Engenheiro do Trem de Liberação (SAFe) ou a Equipe de integração do Nexus (Nexus).

A partir dessas atividades anteriores mostradas, ficou claro que uma equipe auto-organizada que use o quadro da equipe para mostrar a todos os envolvidos, de forma mais transparente possível, onde está e o que está acontecendo. Não é necessário criar e guardar relatórios de reuniões dos vários eventos, como a sessão de planejamento, os Stand-ups diários, a revisão e a Retrospectiva. Se resultarem mais ações desses eventos, elas ficarão visíveis no quadro da equipe, possível na forma de novos itens no backlog ou histórias de usuários, ou compromissos de equipe novos ou alterados, então essa tarefa individual do PMO também pode ser cancelada.

O quadro da equipe pode ser um quadro físico na parede com muitos post-its coloridos (histórias de usuários, problemas/impedimentos ou representações

de compromissos da equipe) ou na forma de uma ferramenta de gerenciamento de projetos. Nessas ferramentas, entre outras coisas, os quadros eletrônicos da equipe podem ser criados, mantidos, mostrados e compartilhados (pense em Atlassian/ Jira, VersionOne, AgileCraft, Microsoft, CA Agile Central (anteriormente Rally), One2Team, Pivotal Tracker, Collabnet ScrumWorks Pro, Axosoft, etc.). Ao ter equipes distribuídas, essas ferramentas são essenciais para trabalhar em conjunto.

PMO permanente para apoiar o comitê gestor de portfólio (conselho)

As tarefas de um PMO permanente podem frequentemente ser subdivididas nos seguintes dois grupos:

1. gerenciamento de portfólio;
2. atuar como Centro de Excelência:
 - a. acompanhar os desenvolvimentos como resultado de novas versões de métodos, técnicas, ferramentas;
 - b. apoiar a organização no uso desses métodos, técnicas e ferramentas por meio de treinamento, educação e coaching;
 - c. manutenção e propagação de padrões específicos da empresa;
 - d. controle de qualidade de todas as iniciativas em vôo;
 - e. entrega de gerentes de projetos e programas e funcionários de PMO (Pool);
 - f. centro de conhecimento, repositório de aulas
 - g. organizar Comunidades de Prática (CoP)
3. controle de qualidade de todas as iniciativas em vôo.
4. pool (reservas)

Se começarmos com o último grupo, o pool de gerentes de projeto e programa e funcionários de PMO, então podemos dizer que esse grupo será minimizado e possivelmente desmontado em organizações altamente orientadas para TI. Menciono deliberadamente organizações altamente orientadas para TI, porque isso não se aplica a todos os setores. Por exemplo, dentro do setor de engenharia civil (construção, infraestrutura), não espero que o número de gerentes de projeto ou funcionários de PMO diminua, já que esses projetos não serão feitos apenas com equipes permanentes, mas com equipes temporárias (durante o projeto) e equipes ágeis permanentes para projetar, configurar e manter os serviços genéricos (por exemplo, segurança, TI, ...).

Como resultado das diferentes equipes ágeis permanentes dentro de organizações orientadas a TI e da institucionalização da coordenação acima mostrada, não haverá mais necessidade de gerentes de projetos e/ou programas temporários e funcionários de PMO, incluindo o planejamento de capacidade associada. Porém, o PMO permanente deverá apresentar propostas de aumento e/ou redução de times permanentes ágeis no quadro de governança do portfólio, de forma que a capacidade disponível destes times permaneça em linha com a estratégia organizacional escolhida. Aqui, vemos uma mudança do planejamento da capacidade individual para o planejamento da capacidade da equipe.

Para os outros três grupos, podemos afirmar que ainda há uma necessidade de métodos ou frameworks padrão dentro do novo mundo ágil (See Portman, H. (2020). *A new bird's eye view on the agile forest*; PM World Journal, Vol. IX, Issue X, October for approximately 100 different agile ways of working.) e que a necessidade de suporte no uso destes continuará existindo. Seguir os desenvolvimentos como resultado de novos (ou versões de) métodos, estruturas, técnicas, ferramentas e apoiar a organização em usá-los por meio de treinamento, educação e coaching continua sendo importante.

As equipes permanentes de desenvolvimento ágil também devem aderir aos padrões da empresa e aos padrões que se aplicam ao governo ou órgãos oficiais ou autoridades. Esses padrões específicos, por sua vez, devem ser mantidos e propagados. Isso significa que ter um Centro de Excelência (CoE) que implemente novos métodos e padrões de mercado na organização e oriente, treine e treine os funcionários no uso desses padrões na organização, ainda se justifica. No entanto, deve-se notar que toda forma de burocracia desnecessária deve ser evitada. O uso de um método deve ocorrer aplicando e registrando os princípios subjacentes; não deve resultar na prescrição de todos os tipos de modelos obrigatórios.

À primeira vista, a garantia da qualidade parece menos necessária se todas as equipes se aprimoram continuamente. Mas a essência da melhoria contínua é que isso aconteça de dentro. Somente um julgamento independente ou revisão por uma parte externa neutra/objetiva pode fornecer à administração uma visão sobre onde a organização e as equipes subjacentes estão em termos de maturidade. Uma equipe pode pensar que está tendo um bom desempenho, mas será mesmo assim? Uma revisão independente pode garantir que a melhoria contínua entre em um estado rápido.

E como consequência dessas revisões independentes necessárias, essa função de controle de qualidade dentro do PMO permanente se justifica. Se a organização usa uma estrutura ágil voltada para a cooperação e coordenação entre as equipes, as retrospectivas também são realizadas entre as equipes, de modo que uma grande parte da revisão de qualidade independente pela retrospectiva no nível de equipe já foi concluída. A garantia de qualidade no nível do portfólio é então limitada à avaliação da maturidade da organização de mudança.

Além disso, muitas organizações terão um departamento de garantia de qualidade independente para garantir a conformidade com as regras regulatórias e internas e avaliar se as soluções se encaixam no modelo de arquitetura de negócios, plano ou modelo operacional de destino projetado pelo departamento de arquitetura corporativa.

Os departamentos de conformidade ou auditoria agora também estão usando técnicas que são mais consistentes com a agilidade de trabalho. Olhando para a atitude, as pessoas acreditam e o clima psicológico resulta em controles suaves e rígidos (comportamento). Os controles flexíveis focam na motivação, lealdade, integridade, inspiração, normas e valores. Os controles rígidos examinam o planejamento e controle, funções, responsabilidades e autorizações.

A auditoria e o monitoramento contínuos são introduzidos e oferecem possibilidades de incorporar salvaguardas suficientes em um ambiente ágil, monitorando continuamente os riscos, auditando continuamente os controles existentes e detectando fraudes por meio de mineração de dados contínua e o uso de painéis em tempo real, incluindo sinais de alerta predefinidos. (Figura 11).

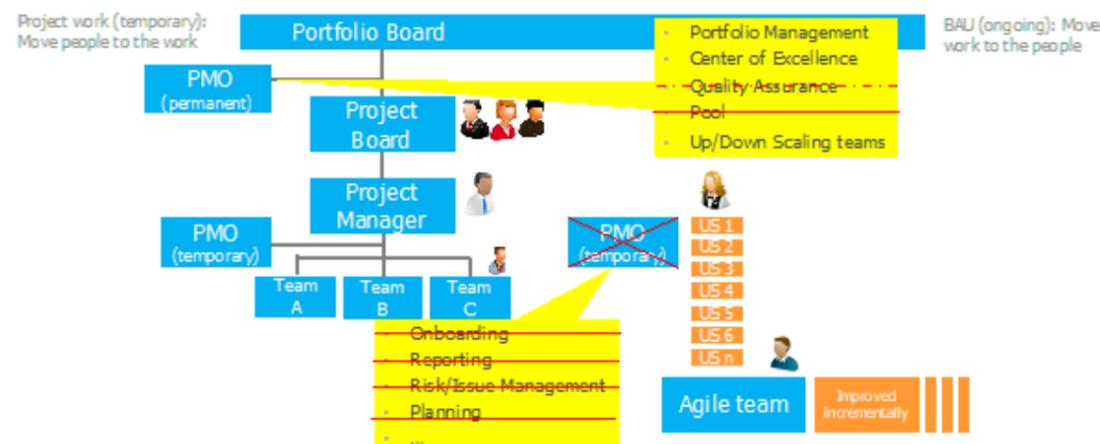


FIGURA 10: PMOS TEMPORÁRIOS E PERMANENTES NO MUNDO ÁGIL.

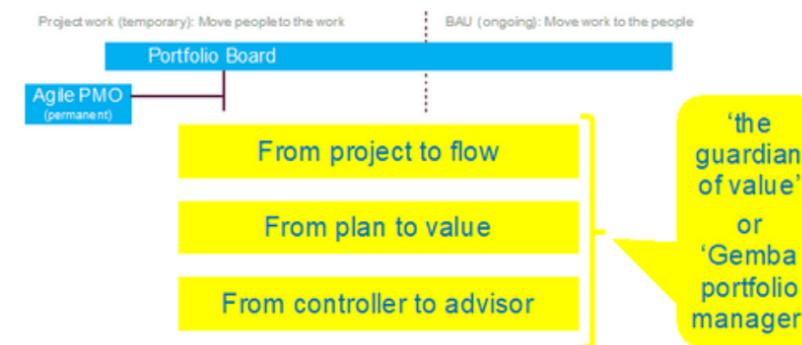


FIGURA 11: O PMO PERMANENTE NO MUNDO ÁGIL.

O gerenciamento de portfólio também continuará existindo no mundo ágil. No entanto, prevejo as maiores mudanças aqui, exceto para o downsizing do pool de projetos. Se o gerenciamento de portfólio tradicional apenas olha para as iniciativas de mudança dentro de 'change the business', o gerenciamento de portfólio também terá que se concentrar explicitamente em 'administrar o negócio (operação)' no mundo ágil. O número de projetos está diminuindo, mas as iniciativas de mudança permanecem e geralmente são realizadas pelas equipes permanentes de Ágil ou DevOps. Também pode haver iniciativas que não podem ser gerenciadas pelas equipes de desenvolvimento ágil permanentes existentes, de modo que os projetos ou programas ainda precisam ser definidos e preenchidos. Talvez essas equipes temporárias usem uma forma ágil de trabalho ou outra abordagem de entrega mais tradicional e é possível que, após o encerramento do projeto, essas equipes se tornem parte da organização "business as usual" (operação) na forma de uma equipe permanente.

No entanto, o foco em fazer planos mudará para o foco na realização de valor para a organização (e, portanto, também para o cliente), onde espero que as iniciativas restantes que não podem ser gerenciadas por equipes permanentes, muitas vezes sejam realizadas na forma de programas. A entrega de uma saída de produto de projeto único não é mais suficiente; certamente trata-se também de incorporar o resultado incremental na organização (resultado) e monitorar se os benefícios previstos serão realmente colhidos.

A gestão de portfólio terá que fazer declarações sobre a justificativa de ter as diversas equipes ágeis permanentes em relação à estratégia escolhida pela organização. Talvez certas equipes ágeis precisem ser eliminadas gradualmente e novas equipes precisem ser configuradas para acomodar a estratégia nova ou ajustada. Mais do que no passado, o gerente de portfólio terá que ir até as próprias equipes, observar o que está acontecendo. Em linha com a filosofia Lean do 'gemba genchi genbutsu', o gerente de portfólio pode ser visto como um gerente de portfólio do Gemba.

Se no passado, os escritórios de portfólio estavam principalmente envolvidos na coleta e agregação de dados de progresso em relatórios de portfólio. Escritórios de gerenciamento de portfólio (os PMOs permanentes) 'no mundo ágil' precisam reagir com muito mais rapidez. Isso justifica o fato de que cada vez

mais a equipe do escritório de portfólio tem que assumir o papel de consultor, a fim de determinar quais iniciativas são necessárias para atingir os objetivos estratégicos desejados ("fazer as coisas certas").

Também prevejo que PMO's permanentes irão desempenhar um papel importante na análise de dados dentro das organizações, usando painéis operacionais com informações sobre novos clientes, reclamações, prazos de entrega etc. Com base nisso, iniciativas de melhoria podem ser iniciadas.

RESUMO

Vimos quais etapas, partindo de uma abordagem de projeto tradicional, devem ser tomadas para crescer para uma organização com cada vez mais equipes ágeis permanentes e o que isso significa para a necessidade/deficiência das organizações de governança de projeto correspondentes, incluindo a determinação do papel adequado para PMO's.

Vimos que com um número limitado de equipes ágeis permanentes não é mais necessário ter um gerente de projetos para coordenar o trabalho entre as equipes. Somente quando o número de equipes permanentes é muito grande, uma estrutura de coordenação deve ser montada. Isso pode ser feito de forma tradicional com um comitê de direção temporário ou conselho de projeto e um gerente de projeto, mas também com uma estrutura ágil permanente escalonada na qual essa camada de coordenação está embutida.

Ainda é possível identificar que equipes distintas possam/devem fazer uso de certos conhecimentos escassos/específicos, mas que não pertence a uma equipe individual, acesso ao conhecimento compartilhado. Essas questões de capacidades temporárias terão que ser coordenadas.

Também vimos que certas iniciativas de mudança nem sempre podem ser realizadas por equipes ágeis permanentes, pela simples razão de que ainda não há uma equipe com o conhecimento necessário para essa iniciativa de mudança. Nesse caso, existe a necessidade de uma organização temporária do projeto que irá, entre outras coisas, reunir as equipes ainda não presentes, mas necessárias e cuidar da coordenação entre todas as equipes (estrutura de governança do projeto híbrido).

No longo prazo, no entanto, o número de projetos e programas e gerentes de projetos e programas associados diminuirão e mais e mais solicitações de mudança de produto ou serviço serão trazidas para as equipes ágil permanentes na operação ('administração do negócio').

SOBRE O AUTOR

Henny Portman (Holandês). Portman, é dono da Portman PM[O] Consultancy e foi sócio da HWP Consulting, tem 40 anos de experiência no domínio de gerenciamento de projetos. Ele foi o líder de pensamento do escritório de gerenciamento de projetos (PMO) dentro do NN Group e responsável pela introdução e aplicação das metodologias de PMO (portfólio, gerenciamento de programas e projetos) em toda a Europa e Ásia. Ele treina, orienta e dirige programa (sênior), gerentes de projeto e portfólio e patrocinadores de projeto em todos os níveis, e construiu várias comunidades profissionais (PM(O)).

Henny Portman é credenciado em uma variedade de qualificações, incluindo P3O, PRINCE2, MSP, MoP, PRINCE2 Agile, AgilePM, AgilePgM e treinador AgileSHIFT e um consultor e treinador SPC4 SAFE. Ele é um instrutor e avaliador P3M3 e Consultor Certificado PMO Value Ring (PMO Global Alliance). No comportamento do IPMA, avalia mega e grandes projetos para o Prêmio IPMA de Excelência em Projetos. Além disso, ele é palestrante internacional e autor de muitos artigos e livros na área de PM(O) e blogueiro (hennyportman.wordpress.com). Henny pode ser contatado em henny.portman@gmail.com.

