

TOAH E PROGRAMAS

HENK VENEMA E HENNY PORTMAN

Nota: Este artigo foi originalmente publicado em: PM World Journal, Vol. X, Issue VIII, August - Venema, H. and Portman, H. (2021). TOAH and Programs.

INTRODUÇÃO

Os programas às vezes são vistos como uma relíquia do passado; algo da época em que não estávamos falando sobre trabalho ágil. Em pequenas organizações, esse pode muito bem ser o caso. Mas trabalhar em conjunto para alcançar uma meta comumente estabelecida é mais fácil quando você a compartilha com a coordenação de algumas equipes.

No entanto, em grandes organizações, os processos de entrega costumam ser mais longos e complexos. Mesmo que equipes autônomas já estejam praticando métodos ágeis de trabalho amplamente, nas organizações de grande porte as equipes em algum momento terão que trabalhar juntas para atingir o objetivo comum. E isso costuma ser tão complexo que mesmo usando abordagens ágeis de trabalho há vantagens em estabelecer um programa para agrupar os times sob objetivos comuns. Portanto, embora a abordagem de programa não seja necessária em iniciativas menores, sempre será uma boa abordagem para organizar mudanças complexas. Além de que, uma organização baseada em programa, agrega benefícios às abordagens ágeis trabalhando com equipes autônomas porque facilita em agrupamentos de objetivos.

TOAH (The Organizational Agility Heartbeat) é uma estrutura de trabalho (<https://toahframework.com/>) que oferece claro valor agregado nessa área. Em que organizações com muitas equipes precisam de TOAH para permitir que a estratégia da organização seja consolidada pelas equipes ágeis num ritmo determinada, trimestral por exemplo, e agrupado em programas.

Afinal, um programa é desenhado para trazer uma mudança estratégica, uma mudança que importa, uma mudança que fere uma organização quando as coisas não vão bem. Pense em uma mudança devido a alterações nas leis e regulamentos ou uma mudança com uma forma fundamentalmente diferente de abordar o mercado.

Muitas vezes, a estratégia ainda não pode ser especificada "concretamente". As questões do 'porquê' e do 'o quê' são frequentemente claras, mas a questão do 'como' certamente ainda não o é. E esse é precisamente o ponto crucial deste artigo. Uma necessidade clara de uma nova interpretação da estratégia de maneira que mesmo em partes, talvez devamos reinventar a forma de organização da mudança.

A experimentação e o trabalho iterativo e incremental estão profundamente enraizados na forma ágil de trabalhar e equipes autônomas. Quando isso é combinado com a execução de um programa em que a entrega do 'como' ocorre ao longo de caminhos incrementais, isso também coloca pressão na forma como o programa é executado. Isso não terá que se comportar como na forma clássica de "requisitos esculpidos na pedra", mas sim como um mecanismo que periodicamente se pergunta se a maneira como a mudança está sendo perseguida, em última análise, ainda é válida para realizar a estratégia. Ou talvez até mesmo fazer a mudança de estratégia original devido aos insights durante o avanço do programa. **Uma simbiose maravilhosa entre coordenação de programa e execução ágil é um papel crucial para TOAH.**

Este artigo explicará isso por meio de vários aspectos.

1. **Qual é a essência do TOAH?**
2. **O que são programas** e que valor agregado oferece uma abordagem de programa?
3. **Como a TOAH** conecta a coordenação do programa com a execução ágil nas equipes?
4. **Como você pode usar o Obeya** para fazer a governança do programa funcionar de maneira ideal com equipes ágeis?
5. **TOAH em colaboração** com abordagens existentes (programa)
 - a. AgilePgM
 - b. MSP
 - c. SAFe

O artigo leva à seguinte conclusão:

- Mesmo em organizações ágeis com equipes ágeis, **os programas continuam a ter valor** agregado, desde que:
 - A execução do programa deixa o COMO para as equipes ágeis
 - A execução do programa se entrelaça com os processos ágeis em escala
- **TOAH é o elo entre programas e equipes ágeis**
 - Ambos são metodológicos (TOAH e gerenciamento ágil do programa)
 - Como uma execução prática
- **TOAH fornece** uma ferramenta pragmática dentro dos métodos de gerenciamento de programa existentes, como AgilePgM e MSP para garantir um padrão de entrega reconhecível de habilidades de negócios em que as partes são sincronizadas e ajustadas aos períodos dos tranches do programa, quando possível.

A ESSÊNCIA DE TOAH

A base do TOAH é o ritmo. Esse ritmo é a base sólida para ser ágil e ter controle. Como resultado, o TOAH cria uma situação em que equipes brilhantes e autônomas juntas formam uma organização gerenciável que pode cumprir sua missão de forma sustentável. (Figura 1)

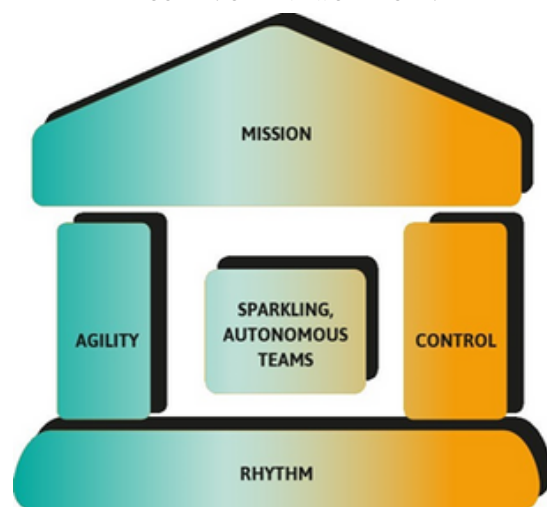
RITMO

O ritmo é a base do TOAH. Esta é a cadência na qual as organizações atualizam sua visão e estratégia, ajustam seu curso com base nisso e o traduzem em implementações previsíveis. Esse ritmo garante que os líderes das organizações sejam continuamente facilitados e inspirados para desenvolver ainda mais sua visão estratégica e traduzir as mudanças de curso para todas as equipes operacionais. Nesse mesmo ritmo, a liderança se alimenta dos insights que surgem da execução. Esse aperto de mão pode levar a novos insights para a visão estratégica.

EQUIPES AUTÔNOMAS E MOTIVADAS

Ao usar o TOAH, fica completamente claro para cada equipe como ela contribui para a estratégia e missão da organização. Essas equipes trabalham com a maior autonomia possível: as equipes buscam as melhores soluções com base na expertise de seus membros – soluções que agregam mais valor. Esse senso de propósito, autonomia e habilidade são condições importantes para que as pessoas e as equipes despertem. Eles tiram o melhor de si mesmos, criam muita energia positiva e entregam o valor ideal para a organização.

FIGURA 1: O FRAMEWORK TOAH.



AGILIDADE

TOAH aumenta a velocidade e eficácia com que uma mudança estratégica em curso dentro de uma organização levará a uma mudança perceptível nos produtos e serviços providos. Essa agilidade é crucial para ter sucesso em um ambiente que muda rapidamente.

CONTROLE

TOAH oferece aos líderes das organizações aderência e controle. Ele fornece a garantia de que a visão estratégica flui por toda a organização e tem um impacto real na implementação. Os líderes não devem mais esperar que sua visão guie as equipes executivas ou tome medidas de controle pesadas para aplicá-la, mas podem confiar nela. A aderência das pessoas é crucial para a agilidade, é necessária para direcionar.

MISSÃO

Em última análise, a aplicação de TOAH leva à agilidade controlável necessária para ter sucesso em um ambiente em rápida mudança, de modo que as organizações possam continuar a cumprir sua missão.

PROGRAMAS

Uma definição comum de programa é:

Uma estrutura temporária projetada para liderar vários projetos inter-relacionados e outros trabalhos a fim de alcançar progressivamente resultados benéficos para uma ou mais organizações.

Essa definição vem da metodologia de gerenciamento de programa usada globalmente chamada MSP - Gerenciando programas de sucesso. E essa definição ainda é válida no mundo moderno do trabalho ágil.

Um programa é um veículo projetado para gerar mudanças estratégicas. Uma mudança que não é alcançada de uma só vez, mas é alcançada em 'degraus'. Um programa também é um veículo que dirige, monitora e coordena. Um desvio contemporâneo da definição acima é a parte que afirma que a entrega é feita por meio de degraus ou parcelas por meio de projetos. Em muitas organizações ágeis modernas, os clusters de equipes geralmente são maduros o suficiente para fornecer uma transição via intensa colaboração.

Uma grande diferença é que onde antes uma organização via projeto tendia a “jogar por cima do muro” os resultados da entrega para a organização existente, numa organização organizada segundo princípios ágeis isso não acontece. Uma equipe autônoma ágil não é apenas responsável pela mudança, mas também por gerenciar a situação alterada (‘você faz, você mantém, você descomissiona’).

Até certo ponto, você pode comparar essa transição com os acampamentos base no montanhismo. Mesmo que uma parte da escalada não tenha sido bem-sucedida da primeira vez, com uma equipe, você nunca precisa voltar a quem do seu acampamento base. Este acampamento base é, portanto, uma situação para a organização que já agregou valor, quando a estação/base foi atingida.

Qualquer bom gerente de programa que escolha uma implementação de programa com base na definição de MSP acima escolhe mecanismos de controle que testam em intervalos regulares:

- Se ainda estamos no caminho certo para o cumprimento da estratégia desejada
- Se ao refletir sobre estratégia pode requerer alterá-la agora
- Se devemos avançar para o próximo degrau com base no que aprendemos até agora.

Houve muita erosão na profissão de mudança no passado em termos de projetos e programas. Para uma pequena mudança, uma organização de projeto foi concebida e quando se tornou um grande projeto ou um grupo de projetos, nós o chamamos de programa. O resultado foi que a carteira de projetos e programas ficou impossível de supervisionar. Havia muitos objetivos sobrepostos, prioridades parcialmente definidas e muitas vezes uma incompatibilidade entre a organização do projeto e do programa e a organização existente.

A proliferação de projetos e programas frequentemente chega ao fim devido a uma transformação ágil bem-sucedida. Mas isso não deve levar a uma situação em que nenhum programa seja visto como valioso. Frequentemente, as mudanças estratégicas são tão complexas que um programa oferece muito valor agregado. Desde que seja executado em boa cooperação com as equipes de trabalho ágil.

TOAH COMO UM ELO ENTRE O PROGRAMA E AS EQUIPES ÁGEIS

Metodologias de programa, como MSP e AgilePgM (Agile Program Management), reconhecem o crescimento incremental até a situação desejada por meio de etapas ou tranches. No entanto, elas deixam em aberto qual deve ser a duração média do desenvolvimento de tal etapas (de alguns meses a um ano). Na prática, isso leva ao fato de que as sobreposições de etapas raramente são usadas e que a duração do desenvolvimento varia e às vezes pode levar mais de um ano. Isso não está alinhado com as noções atuais de uma organização ágil. Uma organização na qual equipes ágeis e clusters de equipes em pequenas iterações estão continuamente engajadas numa entrega de valor.

Para tornar isso gerenciável, uma mentalidade melhor emergiu nas grandes organizações de que deve haver uma prática de alinhamento entre todas as equipes e validar uma estratégia prevalecente em intervalos regulares ao longo do ano. TOAH é um framework que facilita isso com um ritmo fixo de determinação da estratégia, priorização, análise do pacote de trabalho e execução da equipe. Ao escolher um ritmo fixo, é criada uma cadência que pode tocar toda a organização. (Figura 2)

Ao fazer isso, TOAH pode ser usado tanto dentro da organização do programa quanto em toda a organização, onde um ou mais programas colaboram com a organização existente, consistindo em equipes de trabalho ágeis.

Vamos ilustrar isso usando uma situação concreta. Usaremos um modelo simplificado de organização que será reconhecido por muitos. (Figura 3)

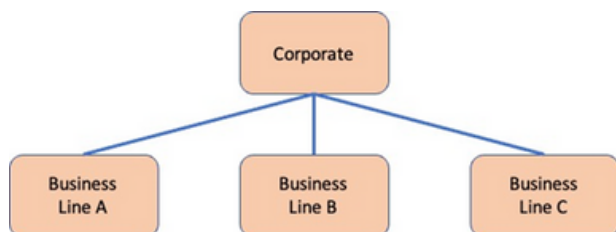


FIGURA 3: MODELO ORGANIZACIONAL SIMPLIFICADO.

Num contexto específico, é claro que uma unidade de negócios pode também ser uma organização/empresa, uma unidade responsável por um produto ou um arranjo organizacional responsável pela implementação de uma mudança.

FIGURA 2: O RITMO TOAH.

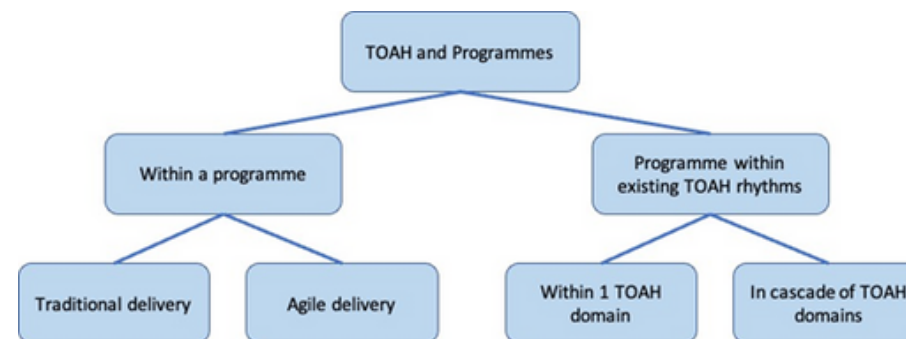
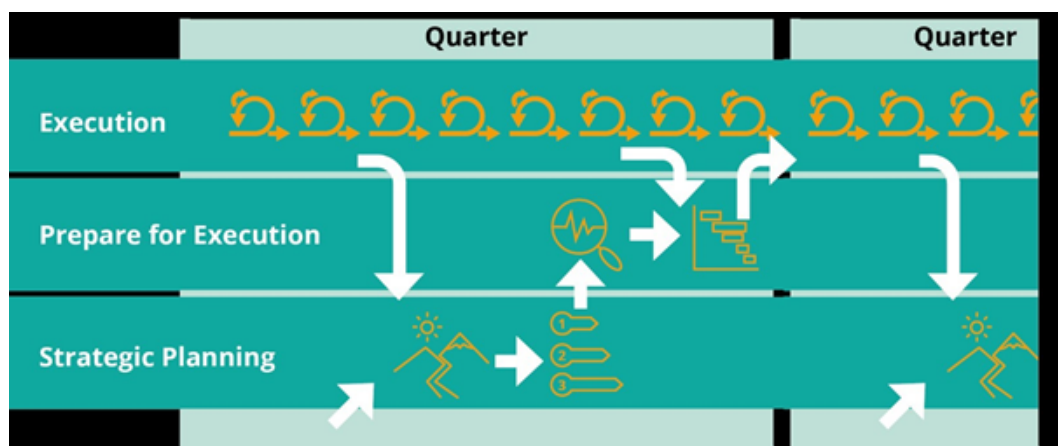


FIGURA 4: DIFERENTES FORMAS DE PROGRAMAS.

As diferentes formas em que um programa pode se manifestar numa organização podem ser representadas esquematicamente da seguinte forma - Figura 4.

Vários cenários serão usados para explicar a colaboração entre TOAH e um programa.

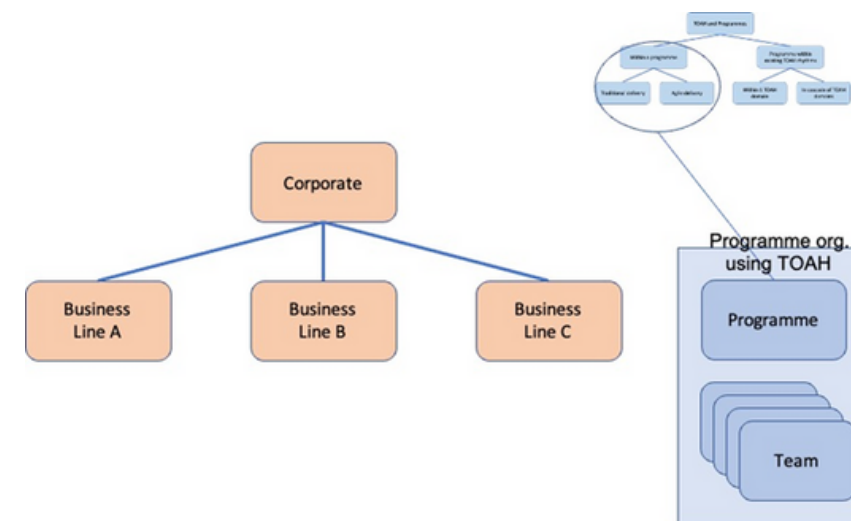
O primeiro cenário mais se assemelha ao posicionamento tradicional de um programa na organização. Uma organização de programa estabelecida como uma organização temporária ao lado da organização existente. O programa se concentra em fornecer recursos ou capacidades que são absorvidos e mantidos pela organização existente. A organização do programa deixará de existir quando as novas capacidades entreguem os benefícios suficientes para alcançar a estratégia. O programa entrega seus produtos principalmente por meio de projetos que são organizados dentro de uma estrutura do programa com equipes próprias, compostas em sua maioria por funcionários próprios e contratados. As

equipes na organização do programa podem usar um método de trabalho ágil ou um método de trabalho tradicional.

Através do TOAH torna-se possível que, o racional a partir da situação final desejada, em intervalos regulares seja determinado qual próximo passo das equipes do programa. Isso ocorre de acordo com o entendimento do programa sobre qual etapa oferecerá mais valor para a organização. Essa etapa é então definida em termos dos benefícios priorizados. Em seguida, os benefícios priorizados são analisados como resultado final dos subprodutos das equipes, ficando mais claros como entregas, bem como as suas

interdependências. Também parece mais natural para muitas organizações porque estão acostumadas a atingir seus objetivos num ritmo trimestral. Para o programa, isso significa que sempre haverá uma busca por entregas menores que agreguem valor à organização. (Figura 5)

FIGURA 5: ORGANIZAÇÃO DO PROGRAMA COM SUAS PRÓPRIAS EQUIPES (CENÁRIO 1).



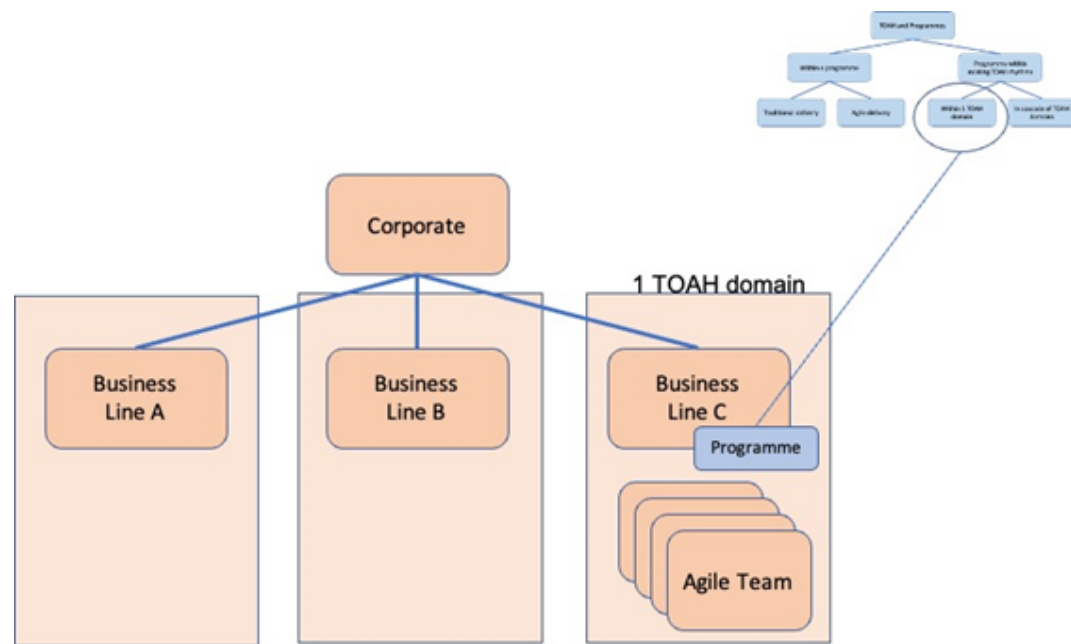


FIGURA 6: UM DOMÍNIO TOAH (CENÁRIO 2).

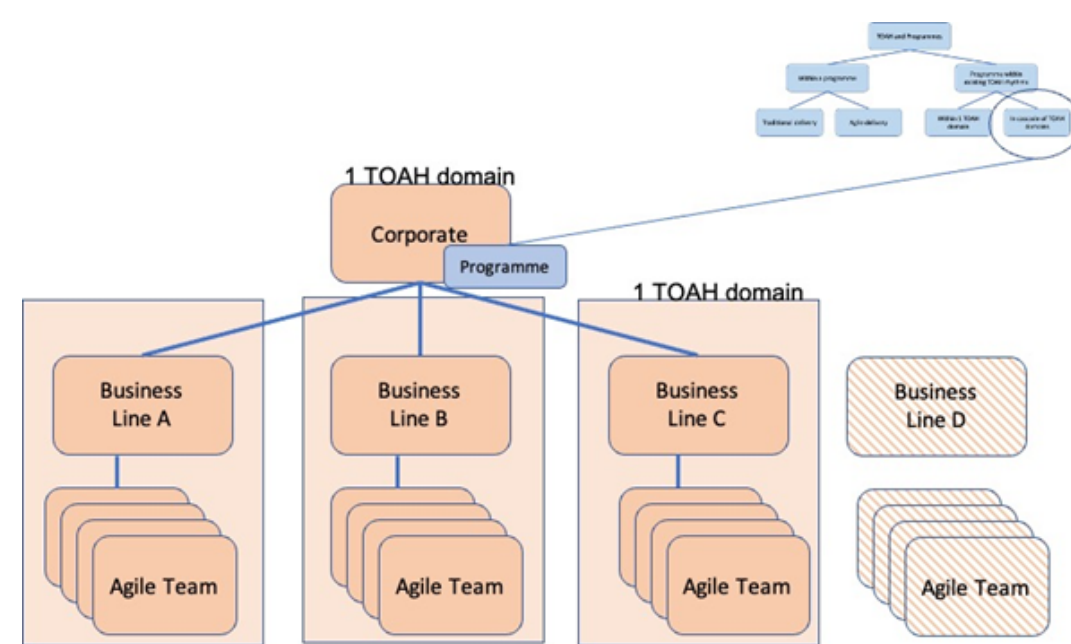


FIGURA 7: PROGRAMA CORPORATIVO (CENÁRIO 3).

O segundo cenário é esquematizado conforme apresentado na **Figura 6**.

Neste caso, uma organização já está usando TOAH para alinhar equipes ágeis umas com as outras em um ritmo trimestral. Em uma organização um pouco maior, com várias equipes ágeis trabalhando em uma linha de negócios, pode-se tomar a decisão de definir um programa.

A organização do programa será organizada o mais "lean" possível. Ao contrário do primeiro cenário, o programa aqui não usa suas próprias equipes temporárias para entregar os produtos do programa. Aqui, o programa usa as equipes ágeis existentes na organização. Como acontece com qualquer programa, este programa será encerrado assim que benefícios suficientes forem entregues ou quando não houver mais valor agregado para um programa. Este último pode ser o caso quando, coordenado pela organização do programa, vários produtos complexos foram entregues. Os demais produtos, por outro lado, podem ser entregues pelas equipes ágeis em um ritmo TOAH sem a sobrecarga de uma organização de programa.

O motivo mais provável para uma organização, neste caso dentro da linha de negócios C, escolher uma abordagem de programa é que se trata de algo que envolve muitas equipes e onde as interdependências devem ser monitoradas para consistência.

O programa será automaticamente incluído na abordagem e ritmo TOAH já existentes. Isso significa que os produtos entregues pelas equipes em nome do programa competirão com os demais itens das carteiras das equipes. A organização do programa é, portanto, representada na camada estratégica da abordagem TOAH. A organização do programa pode, portanto, monitorar se os itens do backlog em nome do programa recebem prioridade suficiente pelas várias equipes para torná-los um benefício coerente do programa. Se este não for o caso no planejamento trimestral, a organização do programa pode ter a discussão prioritária no nível estratégico. Este também é o nível desejado para esta discussão. Afinal, o programa foi iniciado para ajudar a implementar uma complexa mudança de estratégia. Uma estratégia importante para a organização.

O terceiro cenário é de fato uma variação mais complexa do caso anterior. Esquemáticamente, parece como o apresentado na **Figura 7**.

Nesse cenário, foi lançado um programa posicionado no nível corporativo. O programa busca um objetivo estratégico que afeta todas as linhas de negócios existentes. Talvez o resultado final seja até mesmo uma nova linha de negócios que se aproprie de alguns dos produtos do programa.

Como no segundo cenário, o programa será projetado da forma mais superficial possível. Ele se concentrará principalmente em:

- Monitorar se o objetivo estratégico é alcançado com um conjunto de benefícios coesos
- Garantir que o programa possa fazer o monitoramento tanto na TOAH em nível corporativo quanto nas TOAHs por linha de negócio para a entrega trimestral do valor do programa pelas equipes ágeis envolvidas de todas as linhas de negócios envolvidas.

Portanto, novamente, o programa será encerrado assim que benefícios suficientes forem entregues e/ou não houver mais valor agregado a ser entregue pelo programa, porque as linhas de negócios podem entregar os produtos restantes e coordenar-se entre si por meio da configuração TOAH em cascata existente.

O que é importante aqui é o fato de que a mudança de estratégia desejada é complexa, afeta muitas partes da organização e onde é importante que a coerência dos subprodutos seja protegida. Se o último não acontecer, sempre haverá o grande perigo de um produto 'Frankenstein'. Funciona, tem cabeça, braços e pernas, mas ainda não era bem o que a organização tinha em mente com o resultado do programa.

Nos cenários 2 e 3, presume-se que para todo o trabalho a ser realizado haja equipes ágeis presentes ('O trabalho é levado para as equipes, leia as pendências'). Porém, acontece que para uma obra, um determinado produto ou serviço, não existe uma equipe que possa perceber isso ainda. Nesse caso, uma ou mais equipes terão que ser formadas, temporariamente ou não ('As pessoas são trazidas para o trabalho'). Situação que às vezes também encontramos com mudanças estratégicas, onde equipes temporárias são constituídas para operacionalizar o novo processo ou novo departamento na organização. O processo e o sistema subjacente são apresentados e os funcionários envolvidos são treinados para trabalhar com o novo processo. Isso também é chamado de organização de programa híbrido.

Assim, os quatro cenários anteriores indicam que, para a implementação bem-sucedida do programa, há valor agregado na aplicação da estrutura TOAH. TOAH pode ser aplicado em uma parte da organização ou na organização total. No último caso, você costuma ver uma cascata. **Existe então uma camada intermediária entre a estratégia no nível corporativo e a execução nas equipes ágeis.** Essa camada intermediária pode consistir em países ou divisões ou grupos de produtos ou qualquer estrutura apropriada.

Os programas como mecanismo de mudança podem estar no nível corporativo e na camada intermediária. O elemento unificador é o fato de o programa dar corpo a uma mudança estratégica de natureza complexa.

Assim como a estratégia pode ser traduzida em um ritmo trimestral dentro da TOAH e executada por equipes ágeis no próximo trimestre com um roadmap contínuo de oito trimestres, o mesmo se aplica aos programas. Na prática, isso geralmente se baseia em dois trimestres, seguidos por meio ano e, finalmente, um ano inteiro. (Figura 8)

A estratégia do programa em algum momento precisará ser traduzida em execução pelas equipes ágeis. Os programas em uma organização ágil geralmente não têm mais equipes "próprias", mas fazem uso das equipes ágil presentes. O gerenciamento do programa deve, portanto, garantir que a estratégia do programa receba prioridade suficiente das equipes ágeis envolvidas e, assim, acabe no backlog da equipe. Este é o mesmo mecanismo pelo qual a estratégia se traduz em execução nas equipes se a ferramenta do programa não for usada. Portanto, a realidade é que os requisitos do programa para o próximo trimestre têm que "competir" com os requisitos não pertencentes ao programa da estratégia. Isso parece estranho, mas faz com que a organização se pergunte a cada trimestre que valor eles atribuem à estratégia do programa.

Isso se encaixa perfeitamente com o princípio de que uma organização de programa deve ser dissolvida quando não houver mais nenhum valor agregado para sustentar a sobrecarga de um programa. Um benefício adicional de permitir que os programas "funcionem" no ritmo TOAH é que os programas começam a trabalhar

com incrementos menores. Além disso, o programa também pega carona nos mecanismos TOAH para tornar as dependências entre as equipes transparentes.

Dentro dos ciclos de vida mais comuns do programa, as fases de preparação caracterizam os principais componentes básicos de um programa, como visão, caso de negócios, arquitetura, roteiro ou plano de programa e governança. Esses itens são revisados em cada 'tranche/etapa'. Em uma abordagem TOAH, este poderia ser um ritmo trimestral. Isso envolve várias equipes ou grupos de equipes trabalhando em paralelo no valor a ser entregue naquele trimestre. Isso cria amplas oportunidades para o programa aprender, ajustar e criar novos planos trimestrais. E, novamente, o princípio TOAH aplica que o "por que" e "o que" é fornecido pelo programa e o "como" é preenchido pelas equipes ágeis.

A visão é importante porque descreve os benefícios que uma organização está buscando e que exemplificam a mudança de estratégia. É, portanto, o fator vinculante durante a execução do programa e, de fato, a manifestação da estratégia a qualquer momento. Deve, portanto, ser a ponte entre a estratégia (do programa) e o que as equipes ágeis trabalham todos os dias.

O business case ainda é um elemento importante, mesmo em uma abordagem ágil. Em organizações de trabalho ágil, costuma-se afirmar que o custo da organização de uma mudança é mais ou menos fixo. Isso aqui também é o caso. Além disso, dentro de um programa, custos adicionais podem ser feitos para ativos específicos ou consultoria externa. Mas se muitas equipes dedicam a parte mais importante de

sua capacidade de mudança ao programa, isso também representa um certo valor. Afinal, a capacidade não pode ser gasta em mais nada. Portanto, se um programa exige uma parte significativa da capacidade de mudança das equipes ágeis por um período mais longo, a organização deve ser informada de que a capacidade de mudança coletiva (expressa em €) está em equilíbrio com os benefícios esperados (muitas vezes também expressos em €). Este business case é elaborado pelo programa e validado em intervalos regulares. Obviamente com base em estimativas fornecidas pelas próprias equipes.

Um programa também gerencia o roteiro ou plano do programa. Não se trata de uma sequência "gravada na pedra", mas sim validada periodicamente com base no feedback do valor entregue pelas equipes. Este plano será bastante detalhado para o próximo período (até o primeiro nível) e desenhado a lápis para um futuro um pouco mais distante. Para o próximo período, é fundamental ser suficientemente detalhado. Isso ocorre em grande parte por meio das equipes que indicam as dependências. Mas a organização do programa também desempenha um papel nisso para garantir que um conjunto bem conectado de produtos e serviços seja entregue pelas equipes. Se essa coordenação do programa não estiver presente, a organização corre o risco de entregar uma espécie de Frankenstein. Provavelmente uma perna linda e uma cabeça de última geração, mas como pessoa, ainda não se parece.

E, finalmente, governança. Um programa precisará criar uma governança de programa mínima. Uma governança que visa: 'manter o controle necessário para garantir que o programa entregue com sucesso os benefícios esperados'.

A governança do programa se concentrará nas equipes principalmente na coordenação. Certificar-se de que haja coordenação regular se a implementação ainda está se mantendo alinhada para atingir o objetivo desejado e se a implementação constitui uma solução coerente. As dependências entre as equipes desempenham um papel importante nisso.

Outra parte da governança do programa é interpretar o programa da perspectiva das partes interessadas. Por um lado, comunicando claramente os principais produtos do programa, como business case e roteiro, e, por outro lado, orientando a organização do

programa através dos vários aspectos do gerenciamento de portfólio. Pense em coisas como uma 'abordagem de Stage-Gates' que ainda é comum em grandes organizações para mudanças em grande escala.

Em sua essência, uma organização de programa consiste em uma pequena equipe com as seguintes funções:

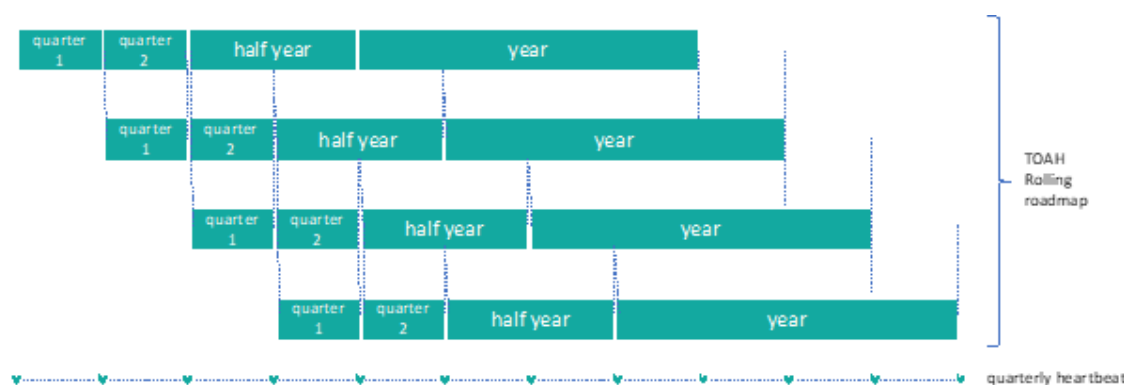
- Owner/Dono do programa
 - representa a estratégia e, em última análise, responsável pela realização do objetivo estratégico
- Owner/Dono da mudança na empresa
 - responsável pelas partes da organização afetadas pelo programa e possuir os benefícios
- Gerente de programa (PgM)
 - O diretor responsável pela entrega de recursos e gerenciamento diário do programa
- Arquiteto de programa
 - Responsável pela criação do modelo de arquitetura empresarial
 - Responsável por um resultado final coeso (sem Frankenstein).

Todas essas quatro funções têm uma função na estrutura TOAH (consulte a figura 1). O dono do programa se preocupará, no nível de conselho, em garantir que a estratégia do programa ainda se relacione bem com a estratégia organizacional. O dono do programa, portanto, participará totalmente da escolha das prioridades estratégicas a cada trimestre. A tarefa dos donos da mudança de negócios é garantir que, com base nos requisitos globais, as estruturas sejam definidas para as equipes. As equipes detalharão esses requisitos globais junto com o dono do produto. Além disso, os responsáveis pela mudança de negócios estarão presentes nas demonstrações das equipes e nas sessões de planejamento trimestrais.

Na prática, o gerente do programa atua como uma extensão do dono do programa. Durante as sessões trimestrais, o gerente do programa explicará a estratégia e garantirá que seja dada prioridade suficiente às equipes para a entrega dos objetivos trimestrais. Em caso de problemas prioritários, o gerente do programa pode cuidar do escalonamento, se necessário, e assim remover os impedimentos da equipe.

O arquiteto do programa garante que a entrega pelas equipes ágeis permaneça coesa no todo.

FIGURA 8: ROTEIRO DE OITO TRIMESTRES.



TOAH E OBEYA

TOAH e OBEYA são uma excelente combinação. Com TOAH, é garantido que a estratégia é realizada nas equipes ágeis aplicando um ritmo fixo. Com OBEYA, uma transparência contínua sobre o que a organização da mudança está executando e executará. O OBEYA pode ser configurado tanto no nível organizacional quanto especificamente para um programa.

Muitos OBEYAs usam pranchas (ou paredes) ou papéis pardos que visualizam as estratégias escolhidas, quando e qual valor será entregue, o status do desempenho, problemas e ações a serem tomadas. A previsão trimestral contínua da TOAH se encaixa perfeitamente no quadro que indica quando o valor será entregue. Vemos o efeito da entrega de valor incremental numa parede com o status do desempenho. Um bom efeito de uma abordagem OBEYA é também a maneira eficiente e eficaz em que os obstáculos são resolvidos durante as entregas da equipe mostrando os problemas e as ações nas paredes. Essas paredes podem ser usadas de forma muito eficaz em uma organização de programa para abordar e resolver impedimentos nas equipes.

A melhor prática de um ritmo OBEYA é refletir brevemente (15 minutos) várias vezes por semana sobre quaisquer impedimentos. Eles precisarão ser resolvidos rapidamente porque uma equipe com um impedimento não pode continuar até que seja resolvido e, portanto, não fornece nenhum valor nesse meio tempo. Se o gerenciamento do programa diário não puder resolvê-lo, ele pode ser rapidamente escalado para o nível de gerenciamento. Este princípio pode ser aplicado em uma organização de programa, mas também em uma situação em que o TOAH é aplicado num contexto mais amplo no qual os programas também desempenham um papel. Desta forma, a eficácia de TOAH é continuada durante o trimestre com a aplicação de OBEYA.

TOAH APLICADO DENTRO DE ABORDAGENS DE PROGRAMAS EXISTENTES

AgilePgM

Conforme mencionado, o MSP é uma metodologia de trabalho amplamente utilizada para execução de programas em todo o mundo. É uma prática recomendada que se provou. Para melhorar a conexão com uma organização ágil de mudança de trabalho,

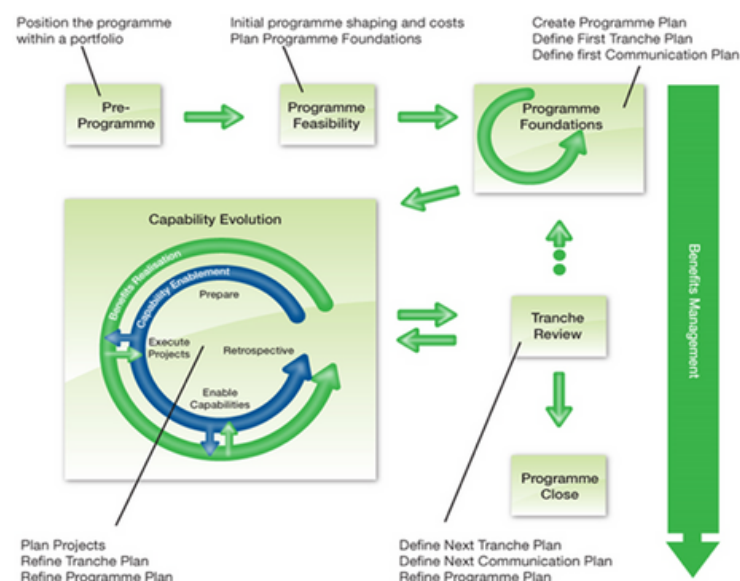
surgiu uma metodologia Agile Program Management (AgilePgM).

O AgilePgM se baseia em alguns bons princípios básicos do MSP, mas adiciona alguns aspectos. Isso leva à seguinte definição:

No gerenciamento de programa Agile, a ênfase está nos conceitos Agile de capacitação, envolvimento ativo das partes interessadas e desenvolvimento iterativo e entrega incremental de benefícios, mantendo o controle necessário para garantir que o programa entregue com sucesso os benefícios esperados

AgilePgM preenche a lacuna entre a metodologia do programa e a forma iterativa e incremental de trabalhar em equipes ágeis. Essa forma de trabalhar é visualizada nas fotos que acompanham o AgilePgM. (Figura 9)

FIGURA 9: MODELO DE PROCESSO AGILEPGM.



Os produtos principais do programa (Figura 10) fazem parte do AgilePgM e mostram que a visão, o modelo de arquitetura (prevenir contra o Frankenstein) e os benefícios priorizados (no que vamos focar primeiro) são os pilares do programa e, portanto, na base do roteiro ou plano de programa.

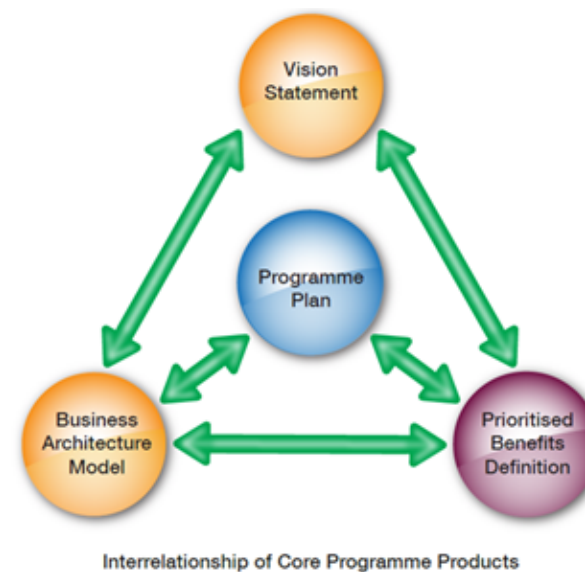


FIGURA 10: PRINCIPAIS PRODUTOS AGILEPGM.

TOAH vai nos ajudar a criar uma pulsação reconhecível de entregas incrementais e fornecer uma visão sobre o horizonte nas parcelas e o roteiro/roadmap, incluindo uma indicação de quando e quais capacidades ou habilidades serão entregues (primeiro trimestre detalhado e comprometido e, em seguida, cada vez menos detalhado e não comprometido). A imagem abaixo mostra que dentro do AgilePgM, ao contrário do MSP, as tranches ou etapas podem se sobrepor. (Figura 11)

O modelo de arquitetura no AgilePgM é chamado de modelo de arquitetura de negócios (BAM). Dentro do BAM, quatro áreas de foco são distinguidas: processos, organização, tecnologia e informações e dados (consulte também a Figura 12). Juntos, formam as capacidades da organização.

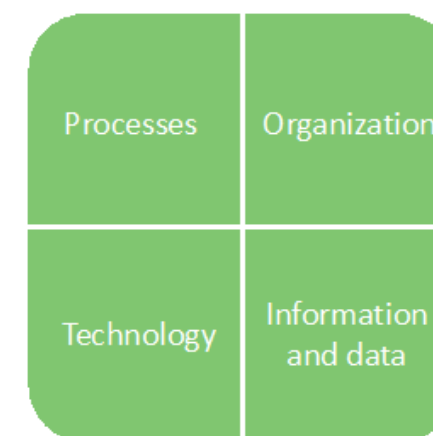
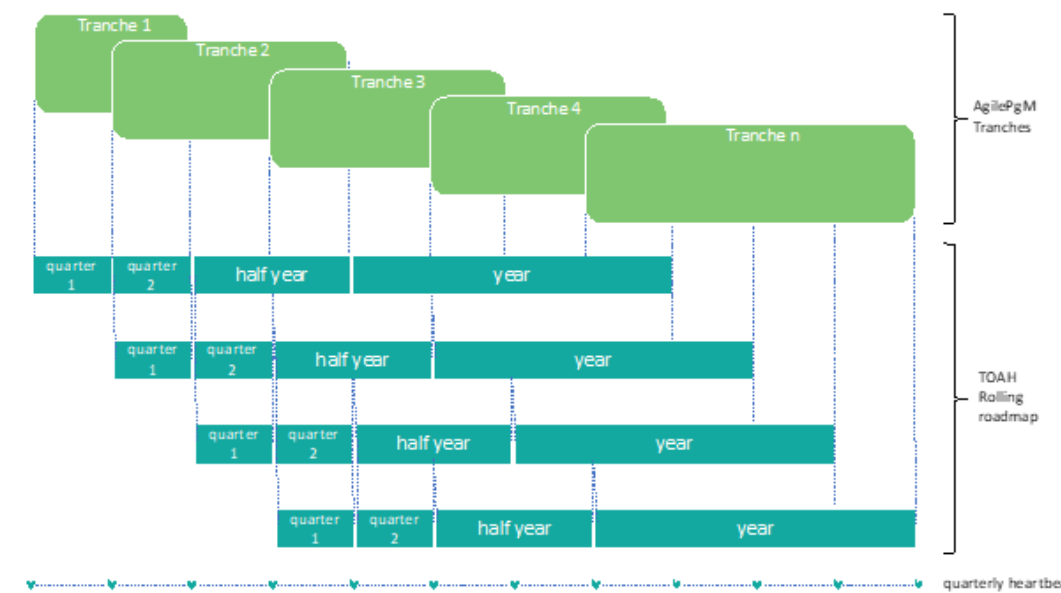


FIGURA 12: AGILEPGM BAM.

FIGURA 11: ROTEIRO EM ONDAS DO TOAH E TRANCHES AGILEPGM.



Uma vantagem adicional da pulsação TOAH é a capacidade de se ajustar mesmo durante uma **tranche**. No AgilePgM, o modelo de arquitetura de negócios (BAM) é ainda mais refinado (desenvolvimento evolutivo) no final de uma tranche. Isso, então, levanta os problemas de alinhamento se outras tranches estiverem ativas ao mesmo tempo. Ao calibrar o BAM de acordo com a pulsação, esses problemas de alinhamento são evitados (as tranches em execução paralela agora também estão sincronizadas entre si). O BAM pertencente a uma tranche mostra quais capacidades de negócios serão realizadas no final da tranche e o BAM de acordo com a pulsação mostra quais capacidades de negócios foram realizadas no final do trimestre. A consequência é que as tranches devem sempre começar e terminar em uma pulsação trimestral. (Figura 13)

MSP

MSP é um método amplamente utilizado de trabalho para execução de programas em todo o mundo. AgilePgM elaborou isso para criar uma abordagem de programa mais ágil. A versão mais recente do MSP (versão 5, 2020) agora também usa vários princípios ágeis, como a aplicação de mecanismos de entrega ágil.

O MSP trabalha com tranches ou etapas, portanto, já oferece alguma agilidade (o AgilePgM adota isso também), mas ao contrário do AgilePgM, as tranches no MSP são executadas sequencialmente e não podem se sobrepor. Portanto, não ocorrem problemas de alinhamento devido a partes sobrepostas. Nas Figuras 14 e 15, vemos o processo MSP e o modelo do produto que são quase idênticos aos do AgilePgM.

TOAH também vai nos ajudar aqui com a criação de uma pulsação reconhecível de entregas incrementais e fornece uma visão sobre o horizonte das etapas e o roteiro, incluindo uma indicação de quando e quais capacidades ou habilidades serão entregues (primeiro trimestre detalhado e comprometido e depois o menos detalhado e não comprometido). A imagem abaixo mostra que dentro do MSP as tranches, ou etapas, não podem se sobrepor. (Figura 16)

O modelo de arquitetura no MSP é o modelo operacional de destino (TOM - Target Operating Model). No AgilePgM, o modelo de arquitetura é chamado de blueprint (processos, organização, tecnologia e informações). Dentro do TOM, sete áreas de foco são distinguidas: processos, cultura, organização, tecnologia, infraestrutura, informação e dados e conhecimento e aprendizagem (veja também a Figura 17).

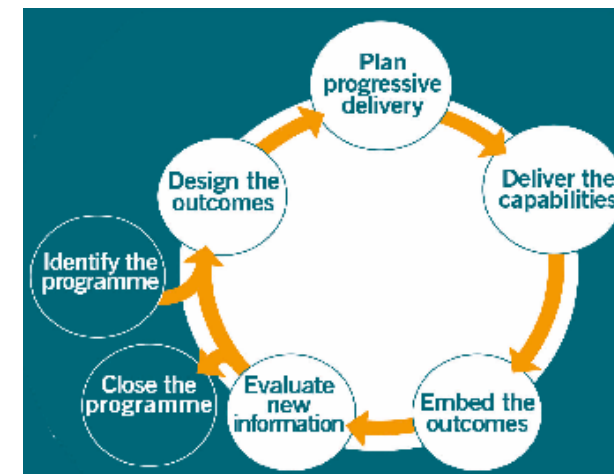


FIGURA 14: MODELO DE PROCESSO DO MSP.

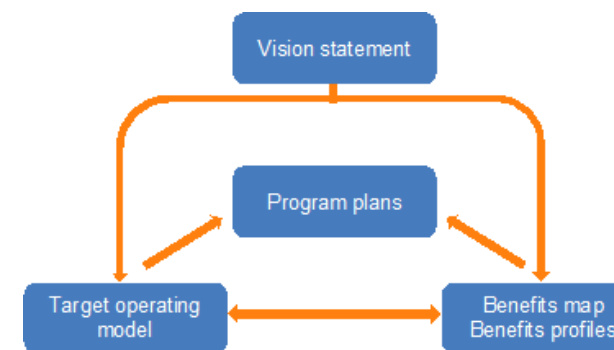


FIGURA 15: PRODUTOS PRINCIPAIS DO MSP.

Uma vantagem adicional da pulsação TOAH é a capacidade de se ajustar mesmo durante uma tranche. No MSP, no final de uma tranche, o modelo operacional alvo (TOM) pode ser ajustado (um desenvolvimento evolutivo do TOM não é descrito no MSP). Ao calibrar o TOM na pulsação, cria-se um TOM evolutivo por meio do qual o programa se torna muito mais ágil. O TOM pertencente a uma tranche mostra quais recursos de negócios serão realizados no final da tranche e o TOM de acordo com a pulsação mostra quais recursos de negócios serão realizados no final do trimestre. A consequência é que as tranches devem sempre começar e terminar em uma pulsação trimestral. (Figura 18)

SAFe

À primeira vista, você diria que TOAH não agrega valor ao SAFe, pois o SAFe já tem sua própria pulsação. No SAFe, trabalhamos com PIs de 8 a 12 semanas. Esses PIs são geralmente divididos em quatro iterações de desenvolvimento e uma de inovação e planejamento. Iterações ou timeboxes são os blocos básicos de desenvolvimento dentro do SAFe e têm um lead time fixo dentro do qual, por equipes ágeis, o valor é entregue pela entrega de sistemas e produtos testados e em funcionamento. O tempo de espera recomendado para um timebox é de duas semanas, sendo aceitável uma a quatro semanas, dependendo da situação do negócio.

FIGURA 13: ESTEIRA DO ROTEIRO TOAH E AGILEPGM E TOAH BAM.

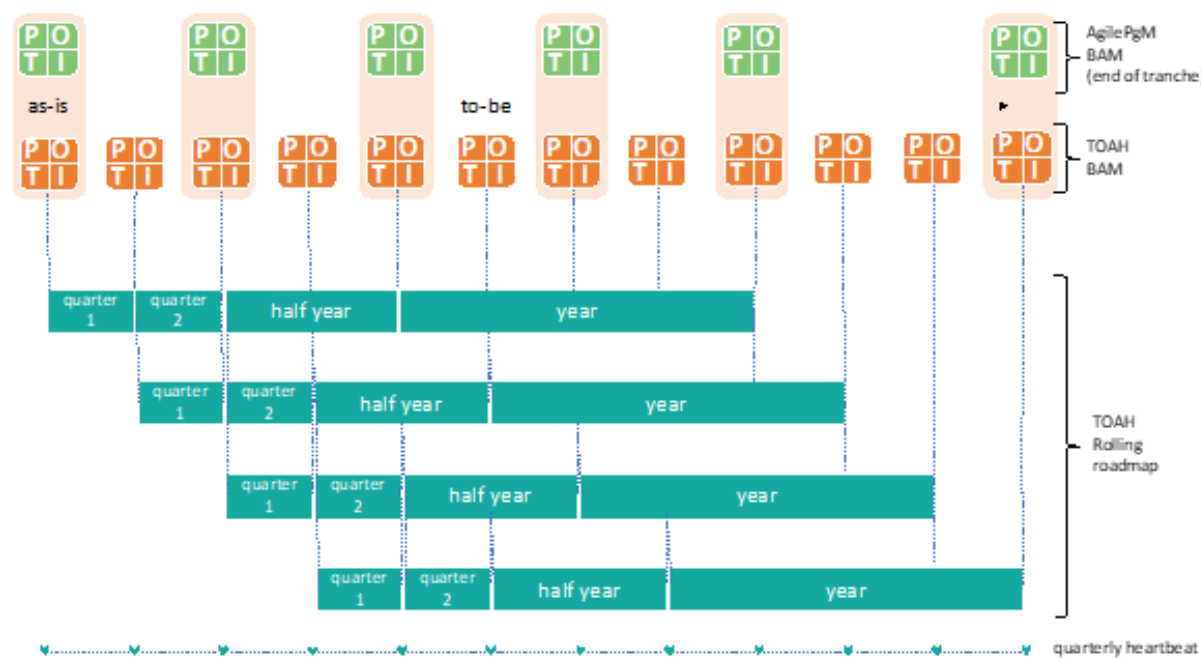
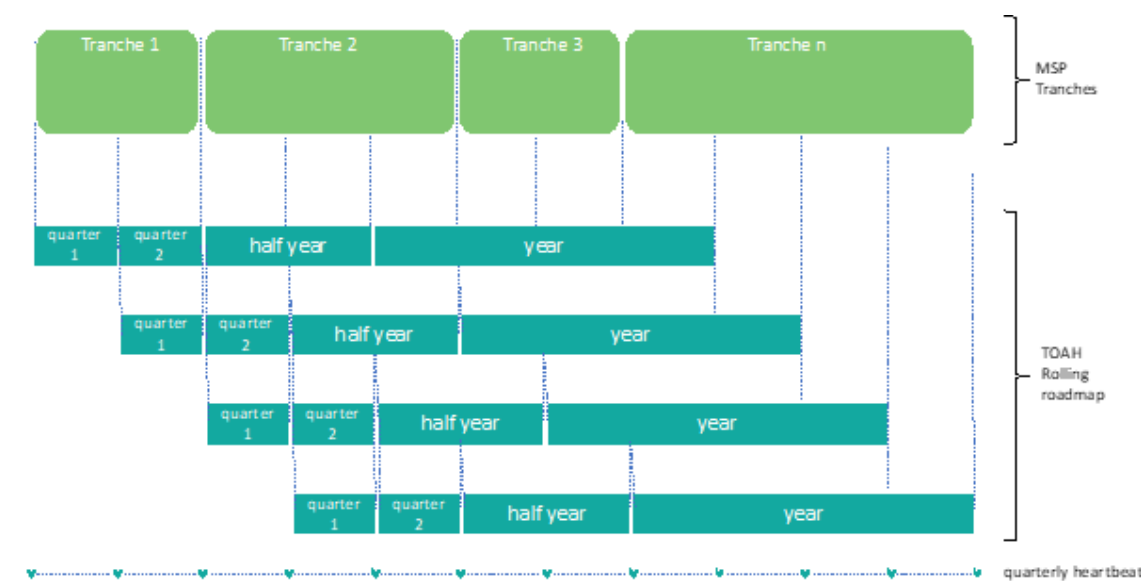


FIGURA 16: ROTEIRO CONTÍNUO DE TOAH E ETAPAS DO MSP.



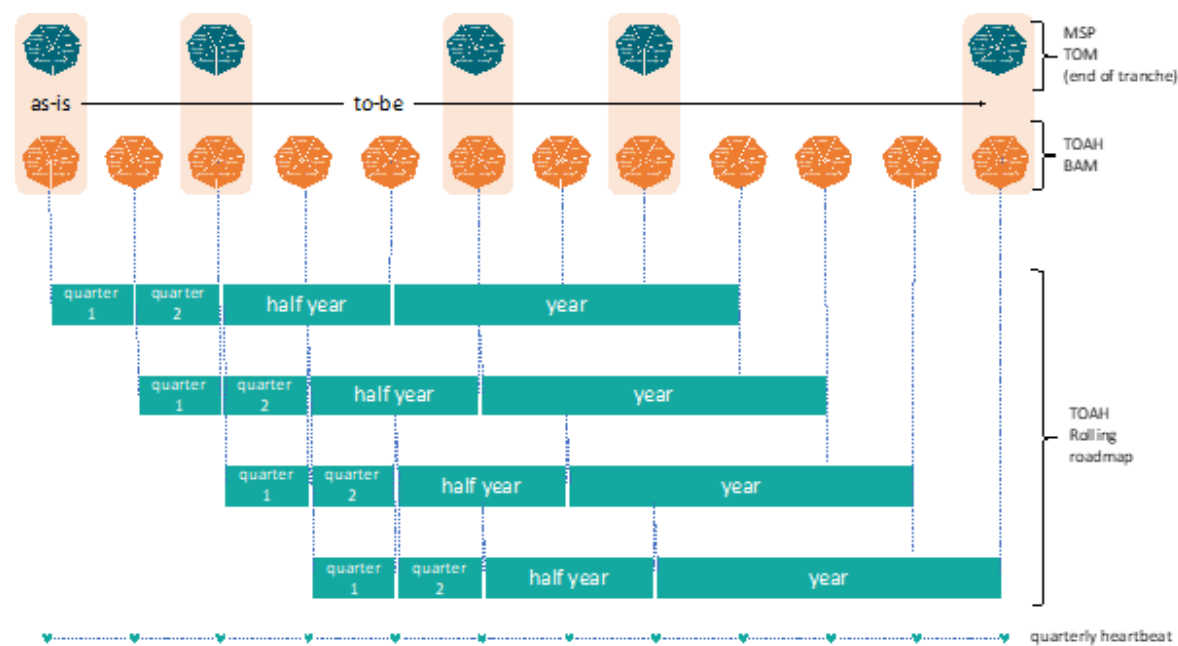


FIGURA 18: ESTEIRA DO ROTEIRO TOAH E MSP E TOAH BAM.

Isso nos permite dizer que TOAH não tem o direito de existir dentro da SAFe? Certamente isso é uma declaração muito curta. Muitas organizações que usam o SAFe implementaram o SAFe em seus departamentos de TI e, possivelmente, de desenvolvimento de produtos, mas isso não cobre toda a organização. Dentro dessas organizações, também haverá mudanças (estratégicas) que não podem ser gerenciadas por um trem de liberação ágil (ART) e, em seguida, equipes temporárias de projeto ou programa terão que ser configuradas. Veja também o cenário 4 com a organização do programa híbrido, onde as equipes

ágeis permanentes estão agora em uma ART, ao lado de equipes temporárias sob a direção de uma estrutura de programa temporária. Isso, portanto, requer alinhamento entre a 'organização SAFe' e o resto da organização e é aí que a TOAH pode agregar valor. Conforme mostrado na **Figura 19**, o roteiro contínuo do TOAH também incluirá o roteiro SAFe para que agora todas as mudanças futuras na organização sejam visualizadas e os alinhamentos entre um programa e um ART possam ser incluídos durante o planejamento trimestral da TOAH e quaisquer gargalos e riscos relacionados podem ser discutido.

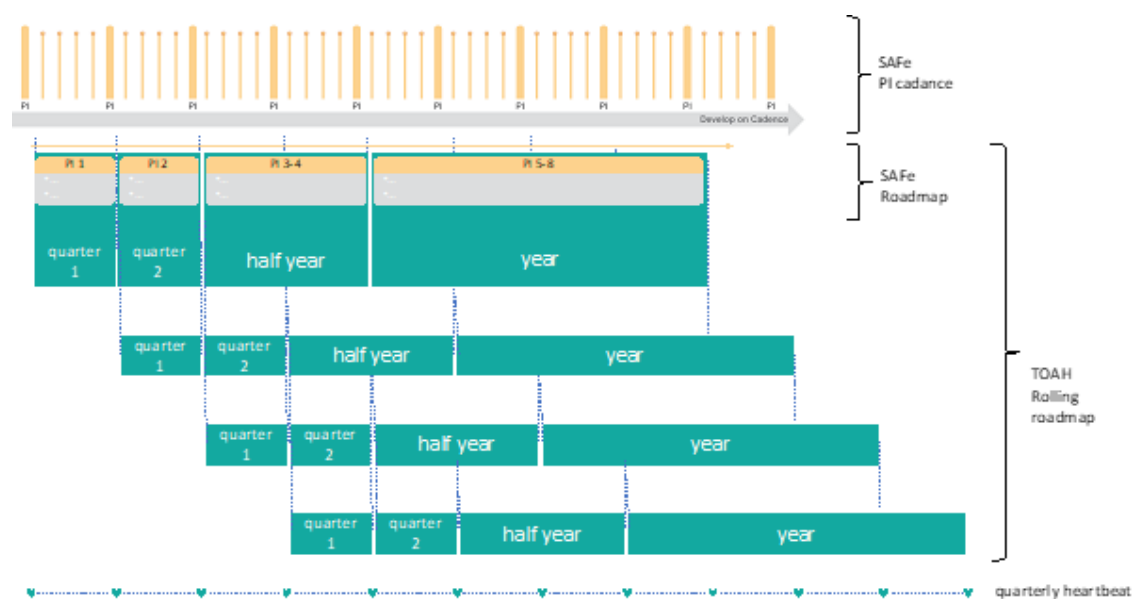


FIGURA 19: ROTEIRO CONTÍNUO DE TOAH E ROTEIRO SAFe.

CONCLUSÃO

- Mesmo em organizações ágeis com equipes ágeis, os programas continuam a ter valor agregado, desde que:
 - A execução do programa deixe o COMO para as equipes ágeis
 - A execução do programa se entrelace com os processos ágeis em escala
- TOAH é o elo entre programas e equipes de trabalho ágeis
 - Ambos metodológicos (TOAH e gerenciamento ágil do programa)
 - Como na execução prática
- TOAH fornece uma ferramenta pragmática dentro dos métodos de gerenciamento de programa existentes, como AgilePgM e MSP para garantir um padrão de entrega reconhecível de habilidades de negócios onde as etapas são sincronizadas e ajustes periódicos dentro das etapas são possíveis.

Avisos de direitos autorais:

- AgilePgM® (Agile Programma Management) é uma marca registrada do Agile Business Consortium.
- MSP® (Gerenciando Programas de Sucesso) é uma marca registrada da AXELOS.
- SAFe® (Scaled Agile Framework) é uma marca registrada da Scaled Agile Inc.
- TOAH™ (The Organizational Agility Heartbeat) é uma marca comercial da Inspinity.

SOBRE OS AUTORES



Henk Venema is partner at Inspinity. The leadership purpose of Henk Venema: navigating the expedition into uncharted territories and enjoying the journey more than the destination. Henk is an experienced change manager with a focus on helping organizations transform to become more agile. This experience is built on many years of experience in portfolio, program and project management. A lot of experience in large and complex organizations in the financial sector. Able to build bridges between the business and IT worlds in organizations. Because of the close partnerships that arise from this, able to give substance to strategically important change programs. In recent years, he has focused mainly on change programs aimed at making organizations more agile. Agility that is needed to cope with rapidly changing circumstances. Led large-scale change programs in this area with a focus on simultaneously changing the organizational model, collaborative processes and mindset. He has also specialized in program management in organizations working with autonomous teams and scalability issues. Henk can be contacted at venema@inspinity.nl



Henny Portman, owner of Portman PM[O] Consultancy and was partner of HWP Consulting, has 40 years of experience in the project management domain. He was the project management office (PMO) thought leader within NN Group and responsible for the introduction and application of the PMO methodologies (portfolio, program, and project management) across Europe and Asia. He trains, coaches, and directs (senior) programme, project and portfolio managers and project sponsors at all levels, and built several professional (PM(O)) communities. Henny Portman is accredited in a variety of qualifications, including P3O, PRINCE2, MSP, MoP, PRINCE2 Agile, AgilePM, AgilePgM and AgileSHIFT trainer and an SPC4 SAFe consultant and trainer. He is a P3M3 trainer and assessor and PMO Value Ring Certified Consultant (PMO Global Alliance). On behalf of IPMA, he assesses mega and large projects for the IPMA Project Excellence Award. In addition to this, he is an international speaker and author of many articles and books in the PM(O) field and blogger (hennyportman.wordpress.com). Henny can be contacted at henny.portman@gmail.com.