

Fake Agile

ou novos modelos organizacionais?

A entrega contínua pregada pela abordagem SAFe e alguns métodos ágeis, supõe que as equipes de trabalho façam parte do staff da operação da Empresa, ou seja, já conhecem o modus-operandis da empresa. E novas alocações de pessoas sejam feitas diretamente para jobs específicos na operação, pacotes de melhorias incrementais ou novas funcionalidades.

O que pode levar a um desafio de paralelismo nas atividades diárias da empresa, entre equipes que mantém a operação diária rodando, e aquelas que visam o incremento do value-stream da operação.

O principal apelo para ter uma equipe na parte de operação é evitar handoff – transições entre equipes que levam a perda de conhecimento específico. Outro ponto é o esforço de mobilização e desmobilização de pessoas durante a criação/finalização de projetos que joga contra ter equipes em projetos. E ainda, a experiência prática tem mostrado que quanto mais perto do problema melhor a decisão então as pessoas na operação têm uma visão mais apurada sobre a realidade do problema e consequentemente como resolvê-lo de forma prática.

Em “Business Run” (Operação) & “Business Change” (Projetos) temos formas diferentes de encontrar soluções e principalmente de sua implementação. Enquanto na primeira você traz o trabalho até as pessoas (move work to people), na segunda você leva as pessoas até o trabalho (move people to work).

Especialmente quando o VSM torna-se foco das ações estratégicas observamos que outros prós e contras se acrescentam as diferenças de atuação. Ao mesmo tempo em que com uma equipe da operação atuando no desenvolvimento do value obtêm-se uma perspectiva mais real e prática para a solução observamos também que traz limitações relacionadas às inovações, uma barreira natural para a criatividade e colaboração porque estão muito imersas na realidade presente e dificulta uma visão mais isenta do problema. Agregar inovação ou disrupção ao value-stream em desenvolvimento pode ser um desafio extra para uma equipe da operação. Certamente que estruturar modelos organizacionais efetivos é um desafio. Contudo os direcionamentos mais acertados têm sido para esforços alinhados às especificidades da intensão estratégica da empresa e o seu contexto.

Isso tudo se intensifica com as evoluções de modelos de negócio, em que a presença em ecossistemas se torna cada vez mais obrigatório para as organizações se perpetuarem no mercado, ser mais adaptativas e com maior presença em segmentos lucrativos.

Incorpore ainda nesse mix de desafio de gestão a perspectiva tecnológica, não somente àquelas para fazer etapas essenciais da operação da empresa, automatizando processos, buscar precisão e volume ao mesmo tempo, ou ainda para abrir mais pontos de entrada no mercado e melhorar a experiência do cliente. Mas também considere uma gama de tecnologias que podem provocar disrupções e criar novos mercados e modelos de negócio, numa velocidade superior a capacidade das empresas de se adaptar a isso. No todo, a cesta de opções a considerar nas análises de decisões de gestão tornam-se enorme, e extremamente complexas.

(continua)

Editor-Chefe & Publisher
Osmar Zózimo De Souza Jr.
zozimo@mundopdm.com.br
projectdesignmanagement.com.br

CONSELHO EDITORIAL

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

CONSELHO REVISORES

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

As empresas globais e gigantes do setor de tecnologia, têm adotado o “*radical divisionality*” como abordagem para modelar suas estruturas de trabalho e shared leadership para equipes em rede. Basicamente desacoplar em partes menores e reagrupar/desagrupar conforme necessidades imposta pela oportunidade, mantendo uma forte camada de comunicação digital para promover a colaboração e chegar na ponta extrema da estrutura, onde os dados são mais consistentes para tomar decisão.

Potencialmente o que leva a essa necessidade de transformação é a consolidação de todo um histórico de construção de estruturas, modelos e soluções baseados na linearidade da forma de pensar e resolver problemas, influenciado pelo nosso passado procedural. E que atualmente devido à complexidade inerentes aos serviços e produtos, e dos contextos de trabalho levam ao estabelecimento de sistemas e organizações complexas, ou seja, não linear, e princípios de gestão adotado numa não funciona na outra. Em consequência, novos modelos surgiram para viabilizar comportamentos mais dinâmicos. E normalmente é obtido com estruturas de trabalho flexíveis, que permitem uma colaboração em escala, o que só ocorre entre estruturas de trabalho fracamente acopladas. A exigência por conhecimentos cada vez mais segmentados e aprofundados levam as organizações a se fragmentarem também para ser capaz de lidar com as novas oportunidades de negócio.

NOVAS PERSPECTIVAS

O SAFe usa Programas para agrupar objetivos comuns de uma iniciativa, e atrela todo seu objetivo de esforço baseado no desdobramento entre EconomicView-Epic-SolutionView-BusinessCapabilities-Features-Stories-backlog-Sprints-backlog e entra em ciclo. Objetivando do ponto de vista estratégico incrementar valor ao negócio, e recorre ao VSM – Value Stream Management como um dos princípios de gestão que aplica para chegar ao resultado, entre outros como Lean e Agility. A questão é como chamar isso tudo sem está vinculado a SAFe, sugestão **Initiative Management** (Gestão de Iniciativas), ou seja, não é Gestão de Projetos, Programas ou Portfólio, não é VSM, não é Gestão da Operação, mas sim uma Iniciativa Organizacional pura e simplesmente, aberta para aplicar qualquer uma dessas formas de gestão e/ou seu mix – um híbrido.

Então quando falamos de uma iniciativa organizacional podemos vincular a iniciativa a uma organização permanente (operação) e também recorrer a organizações temporárias (projetos) se necessário por alguma circunstância ou contexto. Pode também ter como objetivo criar/aprimorar o fluxo de valor via VSM o que não impede de iniciar em paralelo um projeto visando fazer uma pesquisa para inovar em alguma feature e um ensaio/simulação de aplicação, especialmente com tecnologias disruptivas.

Temos também, na abordagem SAFe a definição de ART (Agile Release Train) como uma estrutura virtual para equipe de trabalho, instalada na parte permanente da Organização (Operação) logo concluímos que SAFe não usa Projetos (Organização Temporária) para realizar suas tarefas. Mas então como chamar essa iniciativa organizacional de forma “genérica” sem necessariamente estar vinculado ao SAFe – sugestão é o termo **ProjectOps**. Inspirado no DevOps que também visa ter continuous-delivery como é o caso do ART, e é uma iniciativa executada junto a Operação. Ou seja, ProjectOps não é uma organização temporária, mas sim uma iniciativa organizacional com objetivos específicos implementados em ciclos de entrega contínua. Justamente esses aspectos é que o assemelha ao comportamento de projetos ágeis, mas ao mesmo tempo não temporário – estabelecendo uma plataforma de ciclos-curto entre projeto e operação para entregas, e comportamento contínuo.

As novas dinâmicas que o mercado impulsiona levam a adaptarmos a terminologia para que possamos nos expressar de forma independente de abordagens ou estruturas de trabalho específicas, e assim estabelecer novos significados que permitam análises mais amplas do que aquelas imersas numa única conjuntura. Contudo, o imperativo de mercado continua sendo: funciona e resultados!

Zózimo
editor-chefe



Initiative Mngt & ProjectOps

Editor-Chefe & Publisher
Osmar Zózimo De Souza Jr.
zozimo@mundopm.com.br
projectdesignmanagement.com.br

AUTORES DESTA EDIÇÃO

Alejandro Romero-Torres
Daniel dos Santos Harlacher
João Carlos Araújo Silva Neto
João Walter Saunders P. do Vale
John R. Turner
Ignacio (Nacho) Parietti
Leandro Patah
Nigel Thurlow
Philippe Husser
Rodrigo Faria de Carvalho
Roque Rebechini
Simone Cicero
Stina Heikkilä
Stefan Wolpers
Tiago Mateus

INFORMAÇÕES

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

Emails:

atendimento@mundopm.com.br
assinaturas@mundopm.com.br
artigos@mundopm.com.br

Redes Sociais:

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

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