



Aqui uma disciplina que vi a “ascensão” e a “queda” ao longo dos anos de vivência em IT: PMO

Fazia tempo que não via alguma matéria sobre o tema, e eis que pintou essa do CIO Online:

<https://www.cio.com/article/419230/5-signs-your-pmo-is-on-the-hot-seat.html>

Me recordo de obter a certificação PMP em 2009 e naquela época estávamos na fase de “ascensão”, com controles e gestão de projetos, programas e portfólios no mais absoluto detalhe. Acho que foi o auge do Waterfall.

Havia alguns excessos e se geravam dúvidas e debates sobre o tamanho do overhead

decorrente do famoso “PMO”.

A partir da metade dos anos 2010 a virada ágil foi tomando corpo, a natureza dos projetos foi mudando, especialmente em dimensão, pois passaram a ser fatiados em menores partes.

Ao mesmo tempo a “gestão ágil” foi ganhando espaço e o mundo PMO foi ficando mais restrito aos grandes projetos feitos em Waterfall, que por sua vez passaram a ser cada vez mais raros.

Foi um típico movimento pendular da história, pois saímos de um extremo de controle do PMO tradicional para um outro extremo de controles rasos do mundo agile (especialmente aquele mais voltado ao método ágil como um fim em si mesmo) onde os projetos não tinham nem escopo, nem prazo e muito menos custo claro.

Isso até podia funcionar em alguns tipos de organizações, mas em empresas onde se têm que prestar contas aos acionistas, não se mostraria sustentável por muito tempo.

Vejo o agile de uma forma bem mais pragmática, funcionando melhor quando se deixa de lado o método por si só e se foca na essência dos seus benefícios: entender e priorizar o que de fato entrega valor ao negócio/usuário/cliente e se organizar de forma a colocar as diversas áreas e interlocutores alinhados e sincronizados para acelerar essa entrega de valor.

Nesse sentido, o PMO precisa se atualizar e adequar o seu papel nesse mundo novo:

- Atuar como um gerador de status não se justifica o tamanho do esforço (embira os controles e acompanhamentos em si eu sigo achando relevantes, como avanço real versus planejado, pontos de atenção, riscos e issues).
- Criar e atualizar documentos de controle não justifica, pois a tendência é reduzir esse tipo de documentação. Mas ainda assim seguem sendo necessários visões financeiras, de risco, pessoas e assim vai.
- Atuar como a “força motriz” que endereça e resolve blockers igualmente não faz mais sentido nos dias de hoje, pois esse papel tem muito mais sentido para o Scrum Master e o RTE, com essa atuação engajada e descentralizada por parte dos próprios times, é não por uma entidade “externa”. De qualquer forma, quando os blockers seguem sem resolução ao longo de muito tempo, qual o mecanismo para demonstrar essa anomalia?

Enfim, o PMO precisa se atualizar para encarar essa nova realidade, em um mundo

que mudou bastante nessa última década.

Sei que o PMI gerou uma versão “agile” do PMP, mas não sei se está a contento da dinâmica atual do mundo real.