

Fábio Cruz

PMO Ágil

Escritório Ágil
de Gerenciamento de Projetos



Sumário

| | |
|--|-----------|
| Introdução | 1 |
| Abordagem | 8 |
| PARTE I. OS CONCEITOS BÁSICOS..... | 9 |
| 1. O Gerenciamento de Projetos Tradicional..... | 11 |
| O que é um projeto? | 11 |
| O que é portfólio de projetos? | 13 |
| O que é gerenciamento de projetos? | 14 |
| O que é gerenciamento de portfólio? | 16 |
| O que é gerenciamento de múltiplos projetos? | 17 |
| As organizações e o gerenciamento de projetos | 22 |
| O planejamento estratégico | 24 |
| Planejamento estratégico organizacional | 24 |
| Planejamento estratégico de área | 26 |
| Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP | 26 |
| De suporte..... | 26 |
| De controle..... | 27 |
| Diretivo..... | 27 |
| Executor ou ágil..... | 27 |
| O EGP e seus relacionamentos organizacionais | 28 |
| O EGP e o planejamento estratégico | 28 |
| O EGP e o gerente de projetos | 29 |
| O EGP e as organizações..... | 30 |
| O EGP e as estruturas organizacionais | 31 |
| O EGP e as comunicações nas organizações | 33 |

XX PMO Ágil

| | |
|--|-----------|
| O valor de negócio | 34 |
| As partes interessadas..... | 36 |
| Partes interessadas diretas | 36 |
| Partes interessadas indiretas | 36 |
| Equipes internas | 37 |
| Equipes externas | 37 |
| 2. O Gerenciamento Ágil de Projetos | 39 |
| O que é ágil? | 39 |
| O que é gerenciamento ágil?..... | 43 |
| Um time auto-organizável..... | 44 |
| O gerente ágil de projetos | 44 |
| O <i>framework Scrum</i> | 46 |
| Os pilares do Scrum..... | 46 |
| Conteúdo do Scrum | 47 |
| Papéis e responsabilidades do Scrum | 48 |
| Artefatos do Scrum | 49 |
| Cerimônias do Scrum | 49 |
| Os radiadores de informação..... | 51 |
| <i>Kanban</i> | 52 |
| <i>Burndown</i> | 53 |
| 3. Modelos Híbridos de Gestão..... | 55 |
| 4. Maturidade em Gerenciamento de Projetos | 57 |
| O MMGP | 58 |
| Dimensões de maturidade setorial | 59 |
| Níveis de maturidade..... | 62 |
| Os benefícios do MMGP | 68 |
| O MMGP e o Escritório de Gerenciamento de Projetos | 70 |
| PARTE II. PREPARANDO UM ESCRITÓRIO ÁGIL DE PROJETOS..... | 71 |
| 5. O Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos – EAGP..... | 73 |
| Valores de um Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos..... | 74 |
| Mais indivíduos e interações e menos processos e ferramentas..... | 74 |

| | |
|---|-----|
| Mais produtos funcionando e menos documentações desnecessárias | 76 |
| Mais colaboração com os clientes e menos negociação de contratos | 80 |
| Mais respostas a mudanças e menos planos rígidos..... | 83 |
| Os pilares de um Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos | 86 |
| Transparência..... | 86 |
| Inspeção | 87 |
| Adaptação | 88 |
| Qual o modelo de negócio de um EAGP? | 89 |
| <i>Business Model Canvas</i> | 89 |
| <i>Business Model Canvas</i> e o EAGP | 91 |
| Identificando o modelo de negócio de um EAGP com o <i>Business Model Canvas</i> | 91 |
| Colaborando para o modelo de negócio do EAGP | 92 |
| Um quadro <i>Business Model Canvas</i> para o EAGP | 93 |
| Dimensões conceituais do <i>Canvas</i> | 128 |
| O modelo de negócio de um EAGP..... | 129 |
| Maturidade – Onde estou, para onde vou? | 130 |
| Identificando a maturidade atual | 131 |
| Onde estou – Resultados e nível de maturidade identificado | 135 |
| Para onde vou – Analisando e prevendo evoluções de maturidade..... | 138 |
| O nível de maturidade e o modelo de negócios..... | 141 |
| O nível de maturidade e o EAGP..... | 142 |
| Estrutura básica sugerida para um EAGP..... | 144 |
| Papéis..... | 144 |
| Responsabilidades | 150 |
| Propósito sugerido de um EAGP..... | 159 |
| Definindo os projetos | 160 |
| Tipificando ou categorizando os projetos..... | 163 |
| Definindo os portfólios de projetos | 166 |
| Definindo uma atuação de múltiplos projetos | 169 |
| Reforçando o objetivo principal do EAGP..... | 172 |
| Responsabilidades conhecidas do EAGP | 174 |

XXII PMO Ágil

| | |
|--|------------|
| PARTE III. RODANDO UM ESCRITÓRIO ÁGIL DE PROJETOS..... | 177 |
| 6. Ciclo de Vida do EAGP..... | 179 |
| Iteração de estruturação do EAGP | 181 |
| Modelo de negócios..... | 182 |
| Análise de maturidade..... | 182 |
| Revisão da estrutura..... | 182 |
| Finalizando a estrutura do EAGP..... | 183 |
| Revisão da estrutura..... | 185 |
| Reestruturação do EAGP | 192 |
| <i>Backlog</i> de projetos..... | 193 |
| <i>Backlog</i> de projetos da organização | 193 |
| <i>Backlog</i> de projetos do EAGP..... | 194 |
| <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i> Multiprojetos | 194 |
| Item de <i>Backlog</i> de projetos | 195 |
| 7. Novos Projetos | 196 |
| Recebendo novos projetos..... | 196 |
| Como receber novos projetos? | 197 |
| O projeto está alinhado com os objetivos estratégicos da organização? | 198 |
| O projeto está alinhado com os objetivos estratégicos do EAGP? | 200 |
| Recebendo projetos a partir de um processo interdepartamental..... | 200 |
| Que dados mínimos são necessários para que o projeto seja aceito?..... | 205 |
| Primeira ação no projeto – Aprovando ou reprovando..... | 211 |
| Determinando a complexidade de um novo projeto..... | 212 |
| Variáveis de complexidade | 212 |
| Identificando a complexidade..... | 217 |
| Atualizando o <i>Backlog</i> de projetos do EAGP..... | 221 |
| 8. EAGP <i>Inception Meeting</i> | 226 |
| A reunião de iniciação do EAGP | 227 |
| A <i>Inception Meeting</i> e outras práticas | 228 |
| Por que realizar uma reunião de iniciação?..... | 230 |

| | |
|--|------------|
| Quem deve participar da <i>Inception</i> ? | 230 |
| Quando a <i>Inception</i> deve ser realizada? | 231 |
| Como a EAGP <i>Inception Meeting</i> deve ser conduzida? | 232 |
| Participação física ou virtual | 232 |
| Preparação do ambiente de trabalho | 233 |
| A agenda da <i>Inception Meeting</i> | 234 |
| Apresentações | 234 |
| Visões e objetivos | 234 |
| O que não são objetivos | 235 |
| Riscos | 236 |
| Papéis e responsabilidades | 238 |
| Atividades e fluxos de trabalho | 238 |
| Pacotes de entrega | 239 |
| Estimativas | 239 |
| Priorização | 240 |
| Revisão de riscos | 240 |
| Próximos passos | 240 |
| Retrospectiva | 241 |
| Descompressão | 241 |
| Alinhamento continuado | 242 |
| 9. <i>Sprint</i> Multiprojetos | 243 |
| Os valores do EAGP | 245 |
| O tamanho da <i>Sprint</i> Multiprojetos | 245 |
| Alterando o tamanho da <i>Sprint</i> Multiprojetos | 246 |
| Momento ideal para a definição do tamanho da <i>Sprint</i> Multiprojetos | 247 |
| Planejando a <i>Sprint</i> Multiprojetos | 247 |
| Parte 1 – Priorizando projetos | 250 |
| O <i>Planning Poker Card</i> | 252 |
| Priorizando com <i>Planning Poker Card</i> | 256 |
| Estimando com pontos por projeto | 258 |
| Criando uma memória de estimativas históricas | 262 |
| Priorizando economicamente com base no WSJF | 264 |

XXIV PMO Ágil

| | |
|--|------------|
| Parte 2 – Selecionando os projetos | 267 |
| Determinando a velocidade do EAGP | 268 |
| O <i>Takt-Time</i> | 274 |
| Ajustando a velocidade do EAGP..... | 278 |
| Montando o <i>Backlog</i> de projetos da <i>Sprint</i> Multiprojetos..... | 281 |
| Atualizando o <i>Backlog</i> de projetos da <i>Sprint</i> Multiprojetos..... | 283 |
| Parte 3 – Planejando e comunicando os projetos..... | 285 |
| Gestão à vista com o <i>Kanban Project Board</i> | 285 |
| Definindo os pacotes de entrega | 288 |
| <i>Kanban Project Board</i> com fluxo de processo adaptado..... | 294 |
| Planejando no <i>Kanban Project Board</i> | 302 |
| Definindo o conceito de pronto para múltiplos projetos | 303 |
| O conceito de qualidade | 306 |
| Gráfico de <i>Burndown</i> | 307 |
| Objetivo ou meta da <i>Sprint</i> Multiprojetos | 311 |
| O <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i> Multiprojetos está finalizado? | 311 |
| Identificando riscos e possíveis impedimentos | 312 |
| Correções e adaptações..... | 312 |
| Planejando com cronogramas ágeis..... | 313 |
| O cronograma na teoria..... | 314 |
| O cronograma ágil na prática | 316 |
| As pequenas tarefas ou atividades de um cronograma ágil | 317 |
| Cronograma ágil como representação do <i>Kanban Project Board</i> | 319 |
| 10. Executando a <i>Sprint</i> Multiprojetos..... | 320 |
| Preparação | 321 |
| Colocando a mão na massa | 323 |
| O <i>Takt-Time</i> | 324 |
| Gargalos..... | 326 |
| Identificando gargalos | 326 |
| Falsos gargalos..... | 329 |
| Causas de gargalos | 330 |
| Eliminando os gargalos | 336 |
| WIP – <i>Work in Progress</i> | 339 |
| <i>Lead Time</i> | 340 |

| | |
|--|------------|
| Atualizando a velocidade do time EAGP | 341 |
| Atualizando o <i>Backlog</i> da <i>Sprint</i> Multiprojetos | 342 |
| Atualizando o <i>Kanban Project Board</i> | 342 |
| Pacotes em andamento..... | 343 |
| Pacotes finalizados ou prontos | 343 |
| Pacotes com impedimento ou bloqueio | 344 |
| Pacotes não planejados ou não previstos..... | 345 |
| Pacotes com problemas | 347 |
| Realizando entregas durante a <i>Sprint</i> Multiprojetos | 348 |
| Cancelando uma <i>Sprint</i> Multiprojetos..... | 350 |
| Prorrogando uma <i>Sprint</i> Multiprojetos..... | 351 |
| A <i>Sprint</i> Multiprojetos em concorrência com a <i>Sprint</i> comum | 351 |
| 11. Monitorando e Controlando Múltiplos Projetos | 354 |
| <i>Weekly Meeting</i> | 356 |
| Gestão ágil de riscos | 357 |
| Atualizando os radiadores de informação..... | 362 |
| Removendo ou adicionando itens de <i>Backlog</i> | 364 |
| Preparando um gerenciamento ágil de valor agregado..... | 367 |
| Comunicando atualizações e avanços | 369 |
| 12. Revisando as Entregas de Valor da <i>Sprint</i> Multiprojetos | 373 |
| Reunião de revisão de múltiplos projetos | 377 |
| Apresentando os pacotes de entrega prontos..... | 377 |
| Entregas funcionais versus entregas funcionando | 379 |
| Recusando entregas | 380 |
| O que fazer a seguir?..... | 381 |
| Importância da reunião de revisão..... | 382 |
| A <i>Review</i> influenciando no <i>Backlog</i> futuro | 384 |
| Atualizando os radiadores de informação..... | 385 |
| 13. Inspeccionando o Passado da <i>Sprint</i> Multiprojetos | 386 |
| Reunião de retrospectiva de múltiplos projetos | 389 |
| Participantes..... | 391 |
| Local apropriado..... | 393 |

XXVI PMO Ágil

| | |
|--|------------|
| Gerando um painel de maturidade organizacional | 393 |
| Os desperdícios do <i>Lean</i> e o EAGP | 395 |
| <i>Mura</i> | 396 |
| <i>Muri</i> | 398 |
| <i>Muda</i> | 399 |
| <i>Kaizen</i> no EAGP | 408 |
| <i>Kaizen</i> pontual ou de processo..... | 409 |
| <i>Kaizen</i> de fluxo ou do sistema..... | 409 |
| <i>Kaizen</i> eliminando <i>Muda</i> , <i>Mura</i> e <i>Muri</i> | 409 |
| O <i>Kaizen</i> e a retrospectiva EAGP | 410 |
| | |
| 14. Encerrando o Período com Gestão Ágil de Valor Agregado ... | 411 |
| Gerenciamento ágil de valor agregado – GVA ágil | 414 |
| Recuperando previsões e orçamentos..... | 415 |
| Observando valores realizados | 417 |
| Calculando desempenhos e medindo resultados | 419 |
| Análises dos resultados..... | 423 |
| Acompanhando os resultados por <i>Release</i> | 424 |
| Adaptando constantemente com frequência definida..... | 431 |
| | |
| PARTE IV. CONCLUSÃO | 433 |
| 15. Ganhos..... | 435 |
| Os ganhos com a mudança de <i>mindset</i> | 436 |
| Os ganhos ao implantar modelos híbridos de gestão..... | 437 |
| Os ganhos ao agilizar um escritório de gerenciamento de projetos.. | 439 |
| | |
| 16. Conclusão | 441 |
| | |
| Referências Bibliográficas | 443 |
| | |
| Índice Remissivo | 445 |