

Robert K. Wysocki

2

Gestão Eficaz de Projetos

O ambiente organizacional
de gerenciamento de projetos

Recomendada
pelo PMI como
obra essencial do
gerenciamento
de projetos

Revisores Técnicos

Renato H. F. Branco

É mestre em Engenharia de Estruturas pela Faculdade de Engenharia Civil da Universidade Estadual de Campinas (FEC-UNICAMP), pós-graduado em Gestão Estratégica de Projetos pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), engenheiro civil pela FEC-UNICAMP e profissional de gerenciamento de projetos (PMP) certificado pelo Project Management Institute (PMI). É coautor das obras *Gestão de projetos: uma abordagem global* (2019) e *Gestão colaborativa de projetos: a combinação de design thinking e ferramentas práticas para gerenciar seus projetos* (2016), ambas pela Saraiva Educação.

Rubens Vinha Jr.

É engenheiro mecânico, administrador de empresas, mestre em engenharia biomédica e pós-graduado em gerenciamento de projetos e em gestão educacional. Tem carreira profissional empreendida em empresas de segmentos distintos, nas quais ocupou posições de liderança nas áreas de manufatura, qualidade, desenvolvimento de produtos e processos e gerenciamento de projetos. É coordenador de cursos, professor de pós-graduação e consultor. Também é coautor da obra *Gestão colaborativa de projetos: a combinação de design thinking e ferramentas práticas para gerenciar seus projetos* (2016), pela Saraiva Educação.



Av. Paulista, 901, 3º andar
Bela Vista – São Paulo – SP – CEP: 01311-100

SAC

Dúvidas referentes a conteúdo editorial,
material de apoio e reclamações:
sac.sets@somoseducacao.com.br

Direção executiva Flávia Alves Bravin
Direção editorial Renata Pascual Müller
Gerência editorial Rita de Cássia S. Piuço
Coordenação editorial Fernando Alves
Edição Ana Laura Valerio
Neto Bach
Thiago Fraga
Produção editorial Daniela Nogueira Secondo

Tradução Arlete Simille Marques
Preparação Carmem Becker
Revisão técnica Renato H. F. Branco
Rubens V. Junior
Diagramação Negrito Produção Editorial
Capa Tiago dela Rosa
Impressão e acabamento Gráfica Paym

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
ANGÉLICA ILACQUA CRB-8/7057

Wysocki, Robert K.

Gestão eficaz de projetos: o ambiente organizacional de gerenciamento de projetos, volume 2 / Robert K. Wysocki; revisão técnica de Renato Henrique Ferreira Branco; Rubens Vinha Junior; tradução de Arlete Simille Marques – São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
264 p.

Bibliografia

ISBN 978-85-7144-113-2

Título original: *Effective project management: traditional, agile, extreme*

1. Administração de projetos. 2. Portfólios. I. Título. II. Branco, Renato Henrique Ferreira. III. Vinha Junior, Rubens. IV. Marques, Arlete Simille.

20-1793

CDD 658.404
CDU 658.012.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração de projetos

Traduzido do *Effective project management: traditional, agile, extreme*, Seventh Edition, de Robert K. Wysocki. Tradução autorizada da edição original em inglês publicada nos Estados Unidos por John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons, Inc., Indianapolis, Indiana

2020 Saraiva Educação

Todos os direitos reservados.

1ª edição

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Saraiva Educação. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei n. 9.610/98 e punido pelo art. 184 do Código Penal.

COD. OBRA

703466

CL

651931

CAE

728186

SUMÁRIO

Introdução 1

- 1.1 Como este livro está organizado 1
 - 1.1.1 Como utilizar o modo de organização deste livro 2
- 1.2 Quem deve utilizar este livro 2
 - 1.2.1 Profissionais atuantes 2
 - 1.2.2 Estudantes universitários, estudantes de pós-graduação e professores adjuntos 3
 - 1.2.3 Instrutores corporativos 3
- 1.3 Resumindo 3
 - Apresentação do estudo de caso que será aplicado a diversos capítulos 3
 - SISTEMA DE ENTREGA RÁPIDA DE PIZZAS (SERP) 3

PARTE IV

Gerenciando as realidades dos projetos

1 Estratégias de prevenção e intervenção para projetos problemáticos 9

- Objetivos de aprendizagem do capítulo 9
- Ponto de partida 9
- 1.1 O que é um projeto problemático? 9
- 1.2 Por que projetos se tornam problemáticos ou fracassam? 10
 - 1.2.1 Documentação de requisitos precária, inadequada ou inexistente 11
 - 1.2.2 Patrocínio inadequado ou insuficiente 11

- 1.2.3 Não reconhecer a complexidade dos requisitos 12
 - 1.2.4 Falta de disposição para tomar decisões difíceis 12
 - 1.2.5 Defasagem de tempo entre a aprovação e o início do projeto 12
 - 1.2.6 Não há nenhuma revisão do plano depois de cortes significativos de recursos ou tempo 12
 - 1.2.7 Estimativas baseadas em pouco planejamento ou em análises insuficientes 13
 - 1.2.8 Comprometimento excessivo de recursos de pessoal 13
 - 1.2.9 Aceite final inconsistente por parte do cliente 13
 - 1.2.10 Falta de credibilidade nas linhas de base 13
 - 1.2.11 Escopo de projeto não gerenciável 14
 - 1.3 Gerenciamento de projetos problemáticos 14
 - 1.3.1 Estratégias de gerenciamento baseadas na prevenção 14
 - 1.3.2 Utilização de ferramentas, documentos padrão e processos para evitar projetos em apuros 15
 - 1.3.2.1 Coleta de requisitos 15
 - 1.3.2.2 Montagem da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) 16
 - 1.3.2.3 Processo dinâmico de gerenciamento de risco 17
 - 1.3.2.4 Processo de gerenciamento de mudança de escopo 17
- ANALISANDO O ESTUDO DE CASO SISTEMA DE ENTREGA RÁPIDA DE PIZZAS (SERP) 18

- 1.4 Gráficos de tendência de marcos 18
 - 1.5 Análise do valor agregado 20
 - 1.5.1 Índice de desempenho de prazos 20
 - 1.5.2 Índice de desempenho dos custos 20
 - 1.5.3 Integração entre gráficos de tendência de marcos e gráficos de valor agregado 21
 - 1.6 Estratégias de gerenciamento de intervenções 21
 - 1.6.1 Analisar a situação atual: onde estamos? 22
 - 1.6.1.1 Na rota das causas raízes – concepção do projeto 23
 - 1.6.1.2 Na rota das causas raízes – iniciação e planejamento do projeto 24
 - 1.6.1.3 Na rota das causas raízes – definição da solução 25
 - 1.6.1.4 Na rota das causas raízes – definição da solução 25
 - 1.6.1.5 Na rota das causas raízes – implementação da solução 26
 - 1.6.2 Revisar a meta desejada: aonde conseguimos ir? 26
 - 1.6.2.1 O seminário 27
 - 1.6.2.2 O processo de revisão da meta original 27
 - 1.6.3 Avaliar opções: como chegaremos lá? 29
 - 1.6.3.1 Organizar uma seção de *brainstorming* para examinar opções de projeto 30
 - 1.6.3.2 Priorizar opções 30
 - 1.6.3.3 Executar uma análise SWOT 30
 - 1.6.3.4 Estruturar o plano de recuperação 31
 - 1.6.3.5 O caso de negócio revisado é viável? 31
 - 1.6.4 Gerar um plano revisado: como chegaremos lá? 31
 - 1.6.4.1 Preparar um plano revisado do projeto 31
 - 1.6.4.2 Obter a aprovação dos executivos da empresa para o plano revisado 32
 - 1.6.4.3 Preparar para reiniciar o projeto 32
 - 1.6.4.4 Um processo padrão para a intervenção 32
 - 1.7 Papéis e responsabilidades do ESP no que diz respeito a projetos problemáticos 34
 - 1.7.1 Análise da situação atual 35
 - 1.7.2 Revisão da meta desejada 36
 - 1.7.3 Avaliação das opções 36
 - 1.7.4 Geração do plano revisado 36
 - 1.8 Resumindo 36
 - Questões para discussão 37
 - ANALISANDO O ESTUDO DE CASO SISTEMA DE ENTREGA RÁPIDA DE PIZZAS (SERP) 37
- ## 2 Organização de projetos com múltiplas equipes 39
- Objetivos de aprendizagem em do capítulo 39
 - Ponto de partida 39
 - 2.1 O que é um projeto com múltiplas equipes? 39
 - 2.2 Desafios do gerenciamento de um projeto com múltiplas equipes 41
 - 2.2.1 Trabalhar com equipes advindas de organizações diferentes 42
 - 2.2.2 Trabalhar com culturas de equipes ferozmente independentes 42
 - 2.2.3 Trabalhar com diferentes processos de equipes 42
 - 2.2.4 Conciliação de prioridades concorrentes 43
 - 2.2.5 Comunicação dentro da estrutura da equipe 43
 - 2.3 Implantação de uma estrutura de gerenciamento de projetos 43
 - 2.3.1 Implantação do ciclo de vida de gerenciamento de um projeto 43
 - 2.3.2 Montagem de um plano de projeto e cronograma integrados 44
 - 2.3.3 Definição de uma abordagem de coleta de requisitos 44
 - 2.3.4 Implementação de um processo de gerenciamento de mudança de escopo 45
 - 2.3.5 Definição da estrutura da reunião de equipe 45
 - 2.3.6 Definição de níveis de relatórios administráveis 45
 - 2.3.7 Compartilhamento de recursos entre equipes 46
 - 2.3.8 Alocação de pessoal no decorrer do CVGP 46
 - 2.3.9 À procura do seu suplente 46
 - 2.4 Classificação de projetos com múltiplas equipes 47
 - 2.4.1 Duas equipes 47
 - 2.4.1.1 Aplicação atualizada ou aprimorada e global 47
 - 2.4.1.2 Aplicação nova e global 47
 - 2.4.2 Equipes múltiplas 48
 - 2.4.2.1 Atualizar ou aprimorar uma aplicação local 48
 - 2.4.2.2 Atualizar ou aprimorar uma aplicação global 48
 - 2.4.2.3 Uma nova aplicação local 48
 - 2.4.2.4 Uma nova aplicação global 48
 - 2.4.3 Estrutura de Escritório do Projeto 48
 - 2.4.3.1 Características do Escritório de Projeto 49
 - 2.4.3.2 Forças do Escritório do Projeto 51
 - 2.4.3.3 Fraquezas do Escritório do Projeto 52
 - 2.4.4 Quando utilizar um EP 53
 - 2.4.5 Estrutura de Equipe Central do Projeto 53
 - 2.4.5.1 Características da Equipe Central do Projeto 54
 - 2.4.5.2 Forças da Equipe Central do Projeto 56
 - 2.4.5.3 Fraquezas da Equipe Central do Projeto 58
 - 2.4.6 Quando utilizar uma EC 59
 - 2.4.7 Estrutura de superequipe 59
 - 2.4.7.1 Características da superequipe 60
 - 2.4.7.2 Forças da superequipe 63
 - 2.4.7.3 Fraquezas da superequipe 64
 - 2.4.8 Quando usar uma SE 64

- 2.5 Resumindo 65
- Questões para discussão 66
- ANALISANDO O ESTUDO DE CASO SISTEMA DE ENTREGA RÁPIDA DE PIZZAS (SERP) 66

3 Implantação e aumento da maturidade de um Escritório de Suporte aos Projetos (ESP) 67

Objetivos de aprendizagem do capítulo 67
Ponto de partida 67

- 3.1 Contexto do Escritório de Suporte aos Projetos (ESP) 68
- 3.2 Definição de um escritório de suporte aos projetos 70
 - 3.2.1 Unidade organizacional temporária ou permanente 70
 - 3.2.1.1 Temporárias 70
 - 3.2.1.2 Permanentes 70
- 3.3 Portfólio de serviços 71
- 3.4 Carteiras de projetos específicos 72
- 3.5 Nomes do escritório de suporte aos projetos 73
- 3.6 Determinação da missão do seu ESP 74
- 3.7 Enquadramento dos objetivos do ESP 75
- 3.8 Exploração das funções de apoio do ESP 76
 - 3.8.1 Apoio ao projeto 76
 - 3.8.2 Consultoria e mentoria 77
 - 3.8.4 Métodos e padrões 78
 - 3.8.5 Ferramentas de software 79
 - 3.8.6 Treinamento 79
 - 3.8.7 Alocação de pessoal e desenvolvimento 81
 - 3.8.8 Gerentes de projeto 81
 - 3.8.8.1 Membros da equipe de projeto 81
- 3.9 Seleção das estruturas organizacionais do ESP 82
 - 3.9.1 Virtual versus real 83
 - 3.9.2 Proativo versus reativo 83
 - 3.9.3 Temporário versus permanente 83
 - 3.9.4 Programa versus projetos 84
 - 3.9.5 Organizacional versus funcional 84
 - 3.9.6 Estruturas radiais (central e filiais) 84
- 3.10 Entendendo o posicionamento organizacional do ESP 85
- 3.11 Como determinar quando você precisa de um escritório de apoio a projetos 86
 - 3.11.1 Causas de falhas em projetos 86
 - 3.11.1.1 Falta de insumos do usuário 87
 - 3.11.1.2 Requisitos e especificações incompletos 88
 - 3.11.1.3 Mudanças em requisitos e especificações 88
 - 3.11.1.4 Falta de apoio da alta gestão organizacional 88
 - 3.11.1.5 Incompetência tecnológica 88
 - 3.11.1.6 Falta de recursos 89
 - 3.11.1.7 Expectativas irrealistas 89

- 3.11.1.8 Os objetivos não são claros 89
- 3.11.1.9 Prazos de execução irrealistas 89
- 3.11.1.10 Novas tecnologias 89
- 3.12 Sintomas que indicam que você precisa de um ESP 90
 - 3.12.1 As taxas de fracasso de projetos são muito altas 90
 - 3.12.2 O treinamento não está produzindo resultados 90
 - 3.12.3 O planejamento executado pelo RH da alocação de pessoal ao projeto não é eficaz 90
 - 3.12.4 As melhores práticas não são alavancadas 91
 - 3.12.5 Há pouco ou nenhum controle sobre o portfólio de projetos 91
 - 3.12.6 Não há nenhuma consistência no modo de informar a situação dos projetos 91
 - 3.12.7 Há uma quantidade demasiadamente grande de conflitos de programação de recursos 91
 - 3.12.8 Há uma lacuna entre processo e prática 91
- 3.13 Implantação de um ESP 92
 - 3.13.1 Estágios do aumento da maturidade do ESP 93
 - 3.13.1.1 Nível 1: inicial 94
 - 3.13.1.2 Nível 2: repetível 94
 - 3.13.1.3 Nível 3: definido 94
 - 3.13.1.4 Nível 4: gerenciado 94
 - 3.13.1.5 Nível 5: otimizado 94
- 3.14 Planejamento de um ESP 95
 - 3.14.1 OTAP 95
 - 3.14.1.1 Problema/opportunidade 97
 - 3.14.1.2 Meta 97
 - 3.14.1.3 Objetivos 97
 - 3.14.1.4 Critérios de sucesso 97
 - 3.14.1.5 Premissas, riscos, obstáculos 97
 - 3.14.2 Etapas de planejamento 97
 - 3.14.2.1 Formação da força-tarefa do ESP 98
 - 3.14.2.2 Medição – Onde você está? 98
 - 3.14.2.3 Decidindo para onde você quer ir 101
 - 3.14.2.4 Decidindo como você chegará lá 103
- 3.15 Enfrentando os desafios da implementação de um ESP 105
 - 3.15.1 Velocidade e paciência 106
 - 3.15.2 Liderança de baixo para cima 106
 - 3.15.3 Uma perspectiva de sistemas 106
 - 3.15.3.1 Sistemas que abrangem a organização inteira 106
 - 3.15.4 Gerenciamento do conhecimento 107
- 3.16 Organizações que aprendem e organizações que já aprenderam 107
- 3.17 Comunicações transparentes 107
- 3.18 O ESP do futuro 107
 - 3.18.1 ESNP4 do tipo estrutura radial (“central e filiais”) 108

- 3.18.2 Alocação de pessoal ao ESNP4 109
- 3.18.3 Outras considerações 110
- 3.18.3.1 Apoio ao portfólio 110
- 3.18.3.2 Designação de gerentes de projeto 110
- 3.18.3.3 Desenvolvimento de carreira e profissional de gerentes de projeto 110
- 3.19 Resumindo 110
- Questões para discussão 110

4 Implantação e gerenciamento de um programa de melhoria contínua de processos 111

Objetivos de aprendizagem do capítulo 111
 Ponto de partida 111

- 4.1 Entendendo processos e práticas de gerenciamento de projetos 112
 - 4.1.1 O processo de gerenciamento de projetos 112
 - 4.1.1.1 Como foi desenvolvido? 113
 - 4.1.1.2 Qual é o grau de completude? 113
 - 4.1.1.3 Como está documentado? 113
 - 4.1.1.4 Como é apoiado? 113
 - 4.1.1.5 Como é atualizado? 114
 - 4.1.2 A prática do processo de gerenciamento de projetos 114
 - 4.1.2.1 Todos os gerentes de projeto têm de usar o processo? 114
 - 4.1.2.2 Gerentes de projeto podem substituir outras ferramentas, documentos padrão e processos se acharem que é adequado? 114
 - 4.1.2.3 Existe um modo de incorporar melhores práticas à prática do processo de gerenciamento de projeto? 115
 - 4.1.2.4 Como a aderência dos gerentes de projeto às regras e instruções vigentes é monitorada? 115
 - 4.1.2.5 Como são executadas as ações para corrigir a falta de aderência às regras e instruções vigentes? 115
 - 4.1.2.6 Como são monitoradas as melhores práticas que os gerentes de projeto deveriam seguir? 115
- 4.2 Definição de maturidade de processo e maturidade de prática 116
 - 4.2.1 Nível E: *ad hoc* ou informal 116
 - 4.2.2 Nível D: processos documentados 117
 - 4.2.3 Nível C: processos documentados que todos usam 117
 - 4.2.4 Nível B: integrado aos processos de negócio 117
 - 4.2.5 Nível A: melhoria contínua 118
- 4.3 Medição da maturidade do processo e da prática do gerenciamento de projetos 118
 - 4.3.1 A matriz da qualidade dos processos e o mapa de zonas 118
 - 4.3.2 Qual processo foi definido até aqui? 124
 - 4.3.2.1 Etapa 1: definir o processo 124
 - 4.3.2.2 Etapa 2: validar e finalizar a MQP 124
 - 4.3.2.3 Etapa 3: estabelecer correlações 124
 - 4.3.2.4 Etapa 4: estabelecer métricas 124
 - 4.3.2.5 Etapa 5: avaliar gerentes de projeto em relação à AMGP 125
 - 4.3.2.6 Etapa 6: avaliar níveis de maturidade 125
 - 4.3.2.7 Etapa 7: representar os resultados no mapa de zonas da MQP 125
- 4.4 Utilização do modelo de melhoria contínua de processos 125
 - 4.4.1 Fase 1: fundamento 125
 - 4.4.1.1 Desenvolver a declaração de missão/visão 126
 - 4.4.1.2 Identificar os FCS 127
 - 4.4.1.3 Identificar os processos de negócio 127
 - 4.4.1.4 Relacionar FCS a processos de negócio 127
 - 4.4.2 Fase 2: avaliação e análise 127
 - 4.4.2.1 Executar a análise de lacunas 127
 - 4.4.2.2 Selecionar a área de conhecimento ou processo de GP 128
 - 4.4.2.3 Identificar as oportunidades de melhoria 128
 - 4.4.2.4 Analisar as oportunidades de melhoria 128
 - 4.4.3 Fase 3: iniciativas de melhoria 129
 - 4.4.3.1 Definir o escopo do projeto 129
 - 4.4.3.2 Planejar as atividades do projeto 129
 - 4.4.3.3 Programar o trabalho do projeto 130
 - 4.4.3.4 Monitorar o progresso do projeto 130
 - 4.4.4 Fase 4: verificar os resultados 130
- 4.5 Definição de papéis e responsabilidades do ESP 130
- 4.6 Utilização de ferramentas, documentos padrão e processos de melhoria de processo 131
 - 4.6.1 Diagramas de espinha de peixe e análise de causa raiz 131
 - 4.6.2 Diagramas de controle 134
 - 4.6.3 Fluxograma 134
 - 4.6.4 Histogramas 135
 - 4.6.5 Análise de Pareto 136
 - 4.6.6 Diagramas de execução 138
 - 4.6.7 Diagramas de dispersão 138
 - 4.6.8 Análise de campo de força 139
 - 4.6.9 Gatilhos 141
- 4.7 Resumindo 141
- Questões para discussão 142

ANALISANDO O ESTUDO DE CASO SISTEMA DE ENTREGA RÁPIDA DE PIZZAS (SERP) 142

PARTE V

Estado final: amadurecimento para um modelo de gerenciamento organizacional de projetos

5 Implementação de um processo de gerenciamento do portfólio de projetos 145

Objetivos de aprendizagem do capítulo 145
Ponto de partida 145

5.1 Introdução ao gerenciamento de portfólio de projetos 146

5.2 O que é um projeto de portfólio? 146

5.3 O que é um portfólio de projetos? 147

5.4 O que é gerenciamento de portfólio de projetos? 148

5.5 O ciclo de vida do gerenciamento de portfólio de projetos 148

5.5.1 ESTABELECEER uma estratégia para o portfólio 150

5.5.1.1 A matriz produtos/serviços do Boston Consulting Group (BCG) 151

5.5.1.2 Como você aloca os seus recursos? 152

5.5.1.3 Matriz de distribuição de projetos 152

5.5.1.4 Como você aloca seus recursos? 154

5.5.1.5 Modelo de crescimento *versus* sobrevivência 154

5.5.1.6 Modelo de categorias de investimento em projetos 154

5.5.1.7 Onde aplicar esses modelos? 155

5.5.2 AVALIAR o alinhamento do projeto em relação à estratégia do portfólio 155

5.5.3 PRIORIZAR projetos e mantê-los suspensos dependendo de autorização de financiamento 156

5.5.3.1 Classificação forçada 157

5.5.3.2 Q-Sort 158

5.5.3.3 Deve fazer, seria bom fazer, adiar 159

5.5.3.4 Ponderação de critérios 159

5.5.3.5 Modelo de comparações aos pares 160

5.5.3.6 Risco/benefício 161

5.5.4 SELECIONAR um portfólio equilibrado utilizando a lista priorizada 162

5.5.4.1 Equilíbrio do portfólio 163

5.5.4.2 Matriz de distribuição de projetos e modelo de classificação forçada 164

5.5.4.3 Modelo de seleção Graham-Englund e matriz risco/benefício 166

5.5.4.4 O que devemos fazer? 167

5.5.4.5 O que podemos fazer? 168

5.5.4.6 O que faremos? 168

5.5.4.7 Como faremos? 169

5.5.5 GERENCIAR os projetos ativos 170

5.5.5.1 Status do projeto 170

5.5.5.2 O papel do gerente de projeto 171

5.5.5.3 Informações sobre o desempenho do portfólio 171

5.5.5.4 Índice de desempenho de prazo e índice de desempenho de custo 172

5.5.5.5 Gráficos de tendência IDP e IDC 172

5.5.5.6 Identificação de situações fora de controle 173

5.5.5.7 Conclusão de projetos no portfólio 176

5.5.5.8 Atingimento do valor explícito do negócio 177

5.5.5.9 Lições aprendidas 177

5.6 Papéis e responsabilidades do ESP no gerenciamento de portfólio 177

5.6.1 Patrocinador do projeto 177

5.6.2 Gerente de portfólio 178

5.6.2.1 Admissão e avaliação da proposta 178

5.6.2.2 Priorização do projeto 178

5.6.2.3 Apoio à seleção para o gerente do portfólio 178

5.6.2.4 Monitoramento e comunicação ao gerente do portfólio 178

5.6.2.5 Viabilização das sessões de revisão do projeto 178

5.7 Preparação do seu projeto para apresentação ao processo de gerenciamento de portfólio 179

5.7.1 Uma declaração de escopo do projeto revisada 179

5.7.1.1 Partes do TAP 180

5.7.2 Um processo de apresentação de duas etapas 180

5.7.3 Um novo processo de apresentação 180

ANALISANDO O ESTUDO DE CASO SISTEMA DE ENTREGA RÁPIDA DE PIZZAS (SERP) 181

5.8 Gerenciamento ágil do portfólio de projetos ágil 182

5.9 Integração de um modelo de CVGP ao processo de gerenciamento ágil do portfólio de projetos 184

5.10 Desafios do gerenciamento ágil do portfólio de projetos 186

5.10.1 Como lidar com altos níveis de mudança e alta velocidade 187

5.10.2 Gerenciamento da complexidade e da incerteza 187

5.10.3 Estimulando a criatividade 188

5.11 SELECIONAR uma carteira equilibrada 188

5.11.1 O que devemos fazer? 189

5.11.2 O que podemos fazer? 190

5.11.3 O que faremos? 190

5.11.4 Como faremos? 190

5.12 GERENCIAR Projetos Ativos 191

5.13 Recursos humanos disponíveis 191

5.14 Encerramento de projetos no portfólio ágil 191

5.15 Resumindo 192

Questões para discussão 192

6 Um modelo organizacional prático baseado em projetos 193

Objetivos de aprendizagem do capítulo 193
Ponto de partida 194

- 6.1 Estudo de caso: implementação de uma central de desenvolvimento de força de trabalho e negócios 194
- 6.2 O ambiente de negócios – uma vista de cima 194
 - 6.2.1 Clima de negócios 195
 - 6.2.2 Oportunidades de mercado 196
 - 6.2.3 Capacidade da organização 197
 - 6.2.4 Objetivos/Estratégias/Táticas (OET) 198
 - 6.2.4.1 Visão/missão 199
 - 6.2.4.2 Objetivos 200
 - 6.2.4.3 Estratégias 201
 - 6.2.4.4 Táticas 202
 - 6.2.5 Estrutura de dependência OET 203
 - 6.2.6 O processo de decisão do portfólio MPOP 204
 - 6.2.6.1 Fase COLETAR 206
 - 6.2.6.2 Fase ANALISAR 207
 - 6.2.6.3 Fase SELECIONAR 207
 - 6.2.6.4 Fase INICIAR 208
 - 6.2.6.5 Fase EXECUTAR 208
 - 6.2.6.6 Fase IMPLEMENTAR 208
- 6.3 Portais de fases 208
- 6.4 O que é um recurso? 209
- 6.5 Quem são os participantes do MPOP? 210
 - 6.5.1 Grupo das Partes Interessadas do MPOP 210
 - 6.5.1.1 Patrocinadores 210
 - 6.5.1.2 Gerentes e Diretores Funcionais do Negócio (GFN) 210
 - 6.5.1.3 Gerentes funcionais 211
 - 6.5.1.4 Gerente de recursos 211
 - 6.5.1.5 Clientes/usuários 211
 - 6.5.1.6 Gerentes de estratégia de portfólio 212
 - 6.5.1.7 Gerentes de projeto 212
 - 6.5.1.8 Analista de negócios 212
 - 6.6 O que é a matriz RASCI de projetos da organização? 213
 - 6.7 Caracterização de projeto complexo 214
 - 6.8 Resumindo 226
 - Questões para discussão 227

Índice remissivo 229

Referências 235