
GUIA ÁGIL

Este livro foi impresso utilizando uma tecnologia de impressão patenteada, contra falsificações, projetada para impedir reproduções não autorizadas. A cor do papel é cinza em vez de branco. Se as páginas do livro forem copiadas ou digitalizadas, uma mensagem de aviso oculta aparecerá em segundo plano. Este recurso de segurança destina-se a desencorajar qualquer pessoa que tente reproduzir ou falsificar este livro ilegalmente.

Os dados de catalogação na publicação da Biblioteca do Congresso foram solicitados.

ISBN: 978-1-62825-415-0

Publicado por:

Project Management Institute, Inc.
14 Campus Boulevard
Newtown Square, Pensilvânia 19073-3299 EUA
Fone: +1 610-356-4600
Fax: +1 610-356-4647
E-mail: customercare@pmi.org
Internet: www.PMI.org

©2017 Project Management Institute, Inc. Todos os direitos reservados.

O conteúdo do Project Management Institute, Inc. é protegido por direitos autorais pela legislação de propriedade intelectual dos EUA, reconhecida pela maioria dos países. Para republicar ou reproduzir o conteúdo do PMI, é preciso obter a nossa permissão. Por favor acesse <http://www.pmi.org/permissions> para detalhes.

Para fazer um pedido ou obter informações sobre preços, entre em contato com o Independent Publishers Group:

Grupo de Editores Independentes
Departamento de Pedidos
814 North Franklin Street
Chicago, IL 60610 EUA
Fone: +1 800-888-4741
Fax: +1 312- 337-5985
E-mail: orders@ipgbook.com (apenas para pedidos)

Para todas as outras consultas, entre em contato com o PMI Book Service Center.

PMI Book Service Center
P.O. Box 932683, Atlanta, GA 31193-2683 EUA
Fone: +1-866-276-4764 (nos EUA ou no Canadá) ou +1-770-280-4129 (em todo o mundo)
Fax: +1-770-280-4113
E-mail: info@bookorders.pmi.org

Impresso nos Estados Unidos da América. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, manual, fotocópia, gravação ou por qualquer sistema de armazenamento e recuperação de informações, sem autorização prévia, por escrito, da editora.

O papel usado neste livro está em conformidade com o Padrão de Papel Oficial emitido pela Organização Nacional de Padrões da Informação (Z39.48—1984).

PMI, o logotipo do PMI, PMBOK, OPM3, PMP, CAPM, PgMP, PfMP, PMI-RMP, PMI-SP, PMI-ACP, PMI-PBA, PROJECT MANAGEMENT JOURNAL, PM NETWORK, PMI TODAY, PULSE OF THE PROFESSION e o slogan MAKING PROJECT MANAGEMENT INDISPENSABLE FOR BUSINESS RESULTS. são marcas registradas do Project Management Institute. Para obter uma lista completa das marcas comerciais do PMI, entre em contato com o Departamento Jurídico do PMI. Todas as outras marcas comerciais, marcas de serviço, nomes comerciais, imagens comerciais, nomes de produtos e logotipos aqui mencionados, pertencem aos seus respectivos proprietários. Todos os direitos aqui não expressamente concedidos são exclusivos.

SAFe é marca registrada da Scaled Agile, Inc.

Agile Alliance e o logotipo da Agile Alliance são marcas da Agile Alliance.

Este Guia de Prática foi financiado em conjunto com a Agile Alliance® e desenvolvido em colaboração com membros da Aliança Agile. A Agile Alliance® não endossa nenhuma metodologia ou certificação ágil.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ÍNDICE

- 1. INTRODUÇÃO..... 1
- 2. UMA INTRODUÇÃO AO ÁGIL 7
 - 2.1 Trabalho Determinável versus Trabalho de Alta Incerteza..... 7
 - 2.2 O Manifesto e a Mentalidade Ágeis 8
 - 2.3 Método *Kanban* e *Lean*..... 12
 - 2.4 Incerteza, Risco e Seleção do Ciclo de Vida..... 13
- 3. SELEÇÃO DO CICLO DE VIDA..... 17
 - 3.1 Características dos Ciclos de Vida do Projeto 18
 - 3.1.1 Características dos Ciclos de Vida Preditivos 20
 - 3.1.2 Características dos Ciclos de Vida Interativos 21
 - 3.1.3 Características dos Ciclos de Vida Incrementais 22
 - 3.1.4 Características dos Ciclos de Vida Ágeis..... 24
 - 3.1.5 Filtros para Adequação ao Ágil 25
 - 3.1.6 Características dos Ciclos de Vida Híbridos 26
 - 3.1.7 Abordagens Ágeis e Preditivas Combinadas 27
 - 3.1.8 Abordagem Predominantemente Preditiva
com Alguns Componentes Ágeis..... 28
 - 3.1.9 Uma Abordagem em Grande Parte Ágil com um Componente Preditivo..... 28
 - 3.1.10 Ciclos de Vida Híbridos Adequados ao Propósito 29
 - 3.1.11 Ciclos de Vida Híbridos como Estratégia de Transição 30
 - 3.2 Combinação de Abordagens Ágeis 31
 - 3.3 Fatores de Projeto que Influenciam o *Tailoring* 32

4. IMPLEMENTANDO ÁGIL: CRIANDO UM AMBIENTE ÁGIL.....	33
4.1 Começar com uma Mentalidade Ágil.....	33
4.2 Liderança Servidora Empodera a Equipe	33
4.2.1 Responsabilidades do Líder Servidor	34
4.2.2 Papel do Gerente de Projeto em um Ambiente Ágil	37
4.2.3 Gerentes de Projeto Usam a Liderança Servidora	38
4.3 Composição da Equipe	38
4.3.1 Equipes Ágeis	39
4.3.2 Papéis Ágeis	40
4.3.3 Especialistas Generalistas	42
4.3.4 Estruturas de Equipes	43
4.3.5 Membros de Equipe Dedicados	44
4.3.6 Espaços de Trabalho da Equipe.....	46
4.3.7 Superar Silos Organizacionais.....	47
5. IMPLEMENTANDO ÁGIL: ENTREGANDO EM UM AMBIENTE ÁGIL	49
5.1 Termo de Abertura do Projeto e de Nomeação da Equipe	49
5.2 Práticas Ágeis Comuns	50
5.2.1 Retrospectivas.....	50
5.2.2 Preparação do <i>Backlog</i>	52
5.2.3 Refinamento de <i>Backlog</i>	52
5.2.4 Reuniões Diárias em Pé (<i>Daily Standup Meetings</i>).....	53
5.2.5 Demonstrações/Revisões (<i>Demo/Review</i>)	55
5.2.6 Planejamento para Ágil Baseado em Iteração	55
5.2.7 Práticas de Execução que Ajudam as Equipes a Entregar Valor	56
5.2.8 Como Iterações e Incrementos Ajudam a Entregar Produtos de Trabalho.....	57
5.3 Solução de Problemas para Desafios do Projeto Ágil.....	57
5.4 Medições em Projetos Ágeis.....	60
5.4.1 Equipes Ágeis Medem Resultados	61

6. CONSIDERAÇÕES ORGANIZACIONAIS SOBRE A AGILIDADE DO PROJETO 71

6.1 Gerenciamento de Mudanças Organizacionais 71

6.1.1 Direcionadores do Gerenciamento de Mudanças 73

6.1.2 Prontidão para Mudanças 73

6.2 Cultura Organizacional 75

6.2.1 Criar um Ambiente de Segurança 75

6.2.2 Cultura de Avaliação 75

6.3 Aquisições e Contratos 77

6.4 Práticas do negócio 79

6.5 Coordenação e Dependências de Múltiplas Equipes (Escalamento) 80

6.5.1 Frameworks 80

6.5.2 Considerações 80

6.6 Ágil e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) 81

6.6.1 Um EGP Ágil é Orientado a Valor 81

6.6.2 Um EGP Ágil é Orientado a Convites 81

6.6.3 Um EGP Ágil é Multidisciplinar 82

6.7 Estrutura Organizacional 83

6.8 Evolução da Organização 84

7. UMA CHAMADA À AÇÃO 87

ANEXO A1

MAPEAMENTO DO *GUIDA PMBOK®* 89

ANEXO A2

MAPEAMENTO DO MANIFESTO ÁGIL 97

ANEXO A3

VISÃO GERAL DOS *FRAMEWORKS* ÁGIL E *LEAN* 99

APÊNDICE X1

COLABORADORES E REVISORES 115