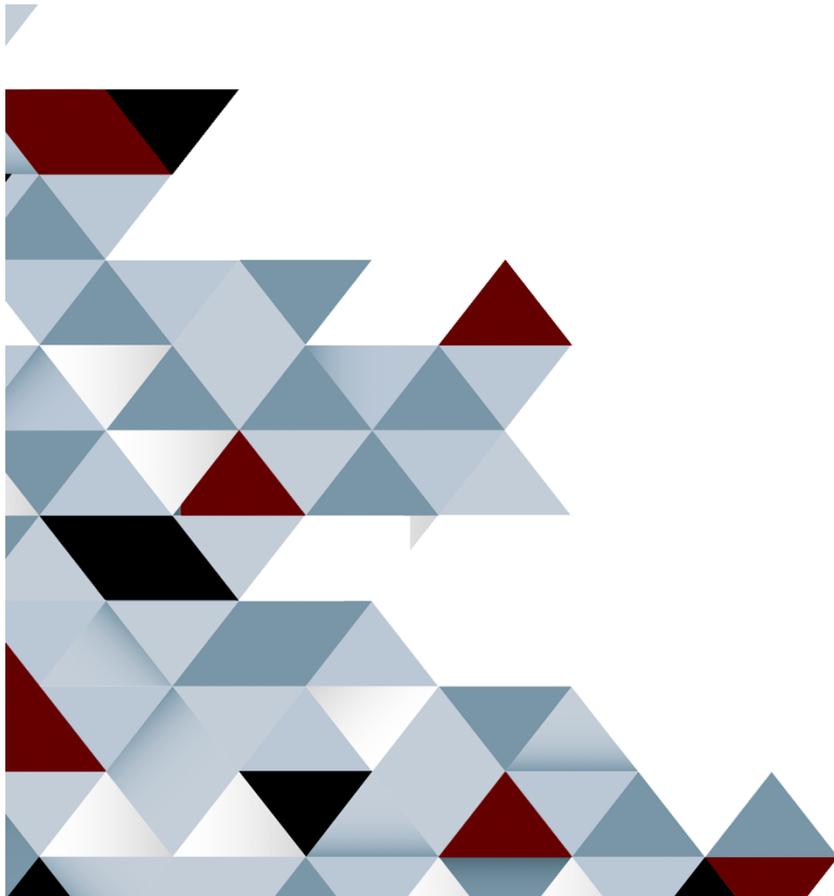


AMP

AGILIDADE

EM MÚLTIPLOS PROJETOS

Conheça o framework híbrido para escalar a agilidade em múltiplos projetos de forma simples, objetiva e visual



Agilidade em Múltiplos Projetos - eBook

Sumário

1. OBJETIVO DESTES DOCUMENTO.....	2
2. POR QUE MÚLTIPLOS PROJETOS E NÃO PROGRAMA.....	2
3. O QUE É UM PMO	2
3.1 Definição de PMO	2
3.2 O que é um Value PMO	3
4. O FRAMEWORK DE AGILIDADE EM MÚLTIPLOS PROJETOS.....	4
5. OS EVENTOS DO FRAMEWORK.....	5
5.1 Reunião de Planejamento do Backlog de Múltiplos Projetos 	6
5.2 A Sprint de Múltiplos Projetos.....	9
5.3 Reunião de Planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos 	10
5.4 Reunião de Acompanhamento da Sprint de Múltiplos Projetos 	15
5.5 Reunião de Revisão da Sprint de Múltiplos Projetos 	17
5.6 Reunião de Retrospectiva da Sprint de Múltiplos Projetos 	18
6. OS ARTEFATOS DO FRAMEWORK	20
6.1 Backlog de Múltiplos Projetos 	20
6.2 Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos 	22
6.3 Relatório de Desempenho da Sprint de Múltiplos Projetos 	23
6.4 Incremento da Sprint de Múltiplos Projetos 	24
7. DEFINIÇÃO DE PRONTO	25
8. MENSAGEM FINAL.....	25
9. SOBRE O AUTOR.....	26
10. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	26
11. CONECTE-SE CONOSCO	27

1. OBJETIVO DESTE DOCUMENTO

Apresentar o framework híbrido para escalar a agilidade em múltiplos projetos de forma simples, objetiva e visual.

Este framework é parte integrante de um maior para escalar agilidade em toda a organização, chamado Business Agility Management (BAM®). Conheça o framework inteiro em www.bamagility.com.br

Sugerimos que conheça nosso treinamento online sobre o tema, visando aprofundar os conhecimentos, nos endereços abaixo:

Value PMO em
<https://www.gameofprojects.com.br/salaAula.xhtml?p=17893>

2. POR QUE MÚLTIPLOS PROJETOS E NÃO PROGRAMA

Um programa é um conjunto de projetos, programas subsidiários e atividades de programa agrupadas, gerenciados de modo coordenado, visando a obtenção de benefícios que não seriam alcançados se gerenciados individualmente. Na execução efetiva dos projetos das áreas, nem tudo é agrupado em programas, portanto decidimos usar múltiplos projetos, pois o framework pode ser usado para escalar a agilidade em um conjunto de projetos independentes ou programas.

3. O QUE É UM PMO

3.1 Definição de PMO

Um Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma área ou grupo de pessoas que fornece serviços voltados ao gerenciamento de projetos, programas e portfólios para a organização.

Assim como uma área de tecnologia da informação, engenharia, compras ou recursos humanos prestam serviços referentes a sua área de atuação, o PMO também executa serviços voltados as seguintes categorias: práticas de gestão, tecnologia, capacitação e governança, conforme quadro 1, com o mapa de funções.

Categoria Práticas de Gestão	Categoria Tecnologia (SIGP)	Categoria Capacitação	Categoria Governança
Conduzir auditorias de projetos	Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (dashboard)	Alocar recursos entre os projetos	Coordenar e integrar projetos de um portfólio
Conduzir revisões pós gerenciamento de projetos (lições aprendidas)	Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	Desenvolver as competências necessárias para os projetos e promover treinamentos	Executar benchmarking e promover a melhoria contínua
Desenvolver e implementar a metodologia padrão	Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	Executar tarefas especializadas para os gerentes de projetos	Gerenciar os benefícios dos projetos e programas
Gerenciar interfaces com os clientes dos projetos	Implementar e operar os sistemas de informações de gerenciamento do portfólio (SIGP)	Prover mentoring para os gerentes de projetos	Identificar, selecionar e priorizar novos projetos
Gerenciar projetos e programas	Gerenciar arquivos /acervos de documentação de projetos	Recrutar, selecionar, avaliar e determinar os salários dos gerentes de projetos	Monitorar e controlar o desempenho do próprio EGP
Gerenciar stakeholders nos projetos			Participar do planejamento estratégico
Informar status dos projetos e programas para a alta gerencia			Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos e programas			
Prover aconselhamento à alta gerência			

Quadro 1 – Mapa de funções do PMO por categoria.

Fonte: Almeida, Norberto (2017).

3.2 O que é um Value PMO

Um PMO de valor (Value PMO) é uma área ou grupo de pessoas que fornece serviços voltados ao gerenciamento de projetos, programas e

portfólios para a organização, focado em criar um fluxo contínuo de valor e utiliza um framework que possua agilidade. O nosso framework é híbrido (serve para organizações usando abordagens preditivas, adaptativas e híbridas de gerenciamento de projetos) e será explanado nas seções seguintes, permitindo escalar a agilidade na organização.

4. O FRAMEWORK DE AGILIDADE EM MÚLTIPLOS PROJETOS

Este framework teve como principais referências o criado por Cruz, Fábio (2016) e o Guia do Scrum® (Schwaber, K.; Sutherland, J., 2017).

Um dos grandes desafios das organizações é integrar diversos times de desenvolvimento de diversos projetos diferentes e o foco deste framework é exatamente este: escalar a agilidade na organização, integrando diversos times de desenvolvimento de projetos diferentes, independente da abordagem utilizada por cada projeto.

A figura 1 apresenta o framework de agilidade em múltiplos projetos. Visa permitir a entrega contínua de benefícios dentro de uma organização, através do desenvolvimento dos produtos, serviços e soluções dos projetos de forma iterativa e incremental. Este domínio interage com os demais domínios do framework Business Agility Management: Agilidade no Negócio, Agilidade no Portfólio e Agilidade no Projeto.

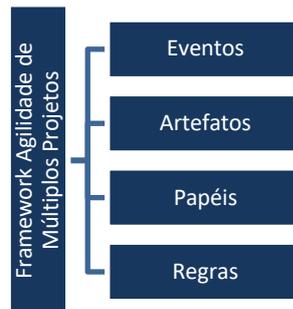


Figura 1 – Framework de agilidade em múltiplos projetos.

É iterativo, pois os eventos se repetem diversas vezes durante o processo, através de ciclos repetitivos. É incremental, pois o projeto é entregue em

diversas partes menores (incrementos) que agregam valor, ou seja, a cada ciclo é feito um novo incremento dos pacotes de entrega dos múltiplos projetos.

É composto pelos seguintes elementos:



Os eventos representam um acontecimento que precisa ser realizado em algum momento do processo.

Os artefatos são os documentos gerados durante o processo.

Os papéis representam as funções e responsabilidades exercidas pelas diversas partes interessadas dentro do processo, suas responsabilidades estão detalhadas no ebook do framework e alguns serão citados dentro dos eventos abaixo.

As regras integram os papéis, eventos e artefatos, administrando a relação entre eles e serão descritas no decorrer do documento, sem uma seção específica.

5. OS EVENTOS DO FRAMEWORK

No domínio de agilidade em múltiplos projetos temos os seguintes eventos:



5.1 Reunião de Planejamento do Backlog de Múltiplos Projetos

Esta reunião tem como objetivo criar ou atualizar o Backlog de Múltiplos Projetos, que é um subconjunto do Backlog do Portfólio, visto que pode ser executado por áreas diferentes ou até mesmo pelo Project Management Office, que muitas vezes não tem capacidade para acompanhar todos os projetos da organização. Uma área específica, por exemplo, a de marketing, pode ter um conjunto de projetos que precisa escalar a agilidade nos diversos times de desenvolvimento de diversos projetos diferentes, então ela pode usar este framework para este trabalho.

É uma reunião com time-box de duração máxima de 4h para uma Sprint de Múltiplos Projetos de 12 semanas, podendo ser proporcionalmente menor para Sprints de menor duração.

Quem participa:

 Business Owner,  Agilista,  Gerente de Portfólio,  Gerente de Projeto,  PMO,  Product Owner,  Scrum Master,  Time de Desenvolvimento.

Obs.: O gerente de portfólio, pode ser substituído pelo Scrum of Scrums em algumas organizações.

Entradas para o evento: Backlog do Portfólio ou um novo projeto, objetivos e resultados-chave da organização.

Saídas do evento: Backlog de Múltiplos Projetos.

Pauta sugerida da reunião:

Seq.	Horário	Agenda	Responsável
1	08:00 – 08:30	Visão do negócio	Gerente do Portfólio ou Representante do PMO
2	08:30 – 09:30	Visão da contribuição dos projetos e priorização.	Gerente do Portfólio ou Representante do PMO
4	09:30 – 11:00	Sessão dos times de projetos: Refinamento do Backlog do Portfólio no Backlog de Múltiplos Projetos	Times dos projetos
5	11:00 – 12:00	Consolidação do Backlog de Múltiplos Projetos e revisão e retrospectiva da reunião de planejamento do backlog de múltiplos projetos	Gerente do Portfólio ou Representante do PMO e times de projetos

1. Visão do negócio:

O gerente de portfólio e/ou o representante do PMO (caso exista) apresenta a todos os objetivos e resultados-chave (OKRs) que precisam ser alcançados no ciclo de vida atual do portfólio (geralmente anual).

2. Visão da contribuição dos projetos e priorização:

O gerente de portfólio e/ou o representante do PMO (caso exista) apresenta a todos os projetos que contribuem para o alcance destes OKRs e seus épicos ou grandes entregas. Os participantes então definem a importância da iniciativa (caso não venha já priorizado), área solicitante, área delegada, objetivos e resultados-chave associados, a

subdivisão do projeto nos épicos ou grandes entregas (caso não venha do backlog do portfólio).

3. Sessão dos times de projetos – refinamento do backlog do portfólio no backlog de múltiplos projetos:

Os times de projetos fazem a subdivisão dos épicos em features, das entregas em pacotes de entrega, definem seus objetivos e as observações necessárias.

4. Consolidação do backlog de múltiplos projetos e revisão e retrospectiva da reunião de planejamento do backlog de múltiplos projetos:

Cada time de projeto apresenta o refinamento do backlog do portfólio, nas features ou pacotes de entregas, bem como seus objetivos.

O gerente de portfólio e/ou o representante do PMO (caso exista) consolida as informações dos projetos no backlog de múltiplos projetos.

No final da reunião, o gerente do portfólio ou o representante do PMO faz a revisão final do Backlog de Múltiplos Projetos e uma retrospectiva da reunião é feita, analisando o que funcionou bem, o que não funcionou bem e o que precisa ser feito para a próxima reunião ser melhor.

Entrada de novos projetos: novos projetos podem ser adicionados ao Backlog de Múltiplos Projetos a qualquer momento, vindo de qualquer atualização do Backlog do Portfólio ou alguma necessidade da área, mas precisam estar associados aos objetivos e resultados-chave da organização e da área.

5.2 A Sprint de Múltiplos Projetos

A Sprint de Múltiplos Projetos é o container, a trilha ou a esteira que agrupa os diferentes times de projetos na busca da agilidade. É um evento com time-box de 4 a 12 semanas, onde haverá o desenvolvimento dos pacotes de entrega ou features contidos no Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos, gerando o incremento da Sprint de Múltiplos Projetos.

Cada Sprint de Múltiplos Projetos pode ser considerada um portfólio ou programa com duração máxima de 3 meses. É recomendável que a duração desta Sprint coincida com o ciclo de execução do portfólio no domínio de agilidade no portfólio e com o ciclo de execução das iniciativas para alcançar os objetivos e resultados-chave no domínio de agilidade no negócio. Horizontes muito longos aumentam o risco de mudanças, time-boxes menores melhoram a previsibilidade e as adaptações necessárias, com inspeções mais frequentes, um dos princípios da agilidade.

Uma sprint de múltiplos projetos contém a Reunião de Planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos, Reuniões de Acompanhamento da Sprint de Múltiplos Projetos, que gera os Relatórios de Desempenho da Sprint de Múltiplos Projetos, o trabalho de desenvolvimento das features e pacotes de entrega, uma Reunião de Revisão da Sprint de Múltiplos Projetos e uma Reunião de Retrospectiva da Sprint de Múltiplos Projetos. Uma nova Sprint de Múltiplos Projetos inicia-se imediatamente após a conclusão da anterior, gerando o ciclo iterativo e incremental.

Durante a Sprint de Múltiplos Projetos:

- Não devem ser feitas mudanças que coloquem em perigo os objetivos da Sprint;

- As prioridades e os itens do escopo podem ser clarificados e renegociados entre o Business Owner, o Product Owner e o Time de Desenvolvimento, a medida que o aprendizado for aumentando.

Uma Sprint de Múltiplos Projetos pode ser cancelada se não for mais desejada pela organização, porém o mais comum é que possa haver cancelamento de projetos ou dos itens específicos da Sprint e não dela como um todo.

5.3 Reunião de Planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos

Esta reunião tem como objetivo criar ou atualizar o Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos, que é um subconjunto do Backlog de Múltiplos Projetos, que poderá ser executado no time-box da Sprint de Múltiplos Projetos, de 4 a 12 semanas.

É uma reunião com time-box de duração máxima de 8h para uma Sprint de Múltiplos Projetos de 12 semanas, podendo ser proporcionalmente menor para Sprints de menor duração. Esta reunião pode ser realizada imediatamente após a reunião de planejamento do backlog de múltiplos projetos.

Quem participa:

 Business Owner,  Agilista,  Gerente de Portfólio,  Gerente de Projeto,  PMO,  Product Owner,  Scrum Master,  Time de Desenvolvimento.

Obs.: O gerente de portfólio, pode ser substituído pelo Scrum of Scrums em algumas organizações.

Entradas para o evento: Backlog de Múltiplos Projetos, objetivos e resultados-chave para o período, capacidade dos times dos projetos (produtividade).

Saídas do evento: Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos, meta da Sprint de Múltiplos Projetos.

Pauta sugerida da reunião:

Seq.	Horário	Agenda	Responsável
1	08:00 – 08:30	Visão do negócio	Gerente do Portfólio ou Representante do PMO
2	08:30 – 09:30	Visão da contribuição e seleção dos projetos	Gerente do Portfólio ou Representante do PMO
3	09:30 – 12:00	Sessão dos times de projetos: Refinamento do Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos	Times dos projetos
4	13:00 – 16:00	Montagem do Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos	Gerente do Portfólio ou Representante do PMO
5	16:00 – 17:00	Revisão e retrospectiva da reunião de planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos	Times dos projetos

1. Visão do negócio:

O gerente de portfólio e/ou o representante do PMO (caso exista) apresenta os objetivos e resultados-chave (OKRs) que devem ser alcançados no período (a sugestão é trimestral);

2. Visão da contribuição e seleção dos projetos:

O gerente de portfólio e/ou o representante do PMO (caso exista) apresenta quais os projetos do Backlog de Múltiplos Projetos que contribuem para o alcance destes OKRs.

Os participantes da reunião discutem a importância e a priorização deste projeto, selecionando ou não para esta Sprint de Múltiplos Projetos. Projetos não selecionados, que porventura não contribuam para os objetivos e resultados-chave, podem ser retirados tanto do Backlog de Múltiplos Projetos, quanto do Backlog o Portfólio inteiro.

3. Sessão dos times de projetos: Refinamento do backlog da Sprint de múltiplos projetos

Cada time de projeto selecionado anteriormente se reúne para avaliar sua capacidade de produção (produtividade) para o time-box da sprint de múltiplos projetos, prioriza as features e pacotes de entrega que mais contribuem para os objetivos do período, desenvolve o roadmap do seu projeto para a sprint de múltiplos projetos, identifica as dependências internas e externas ao projeto e os principais riscos para o projeto. Um único projeto pode ter diversos times que farão seu planejamento separadamente neste momento. Neste momento, pode ser necessário dividir algumas features em histórias de usuário ou pacotes de entrega em pacotes de trabalho para melhor entendimento e priorização;

4. Montagem do Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos:

O representante de cada projeto apresenta o projeto aos participantes e informa quais os objetivos do projeto precisam ser atingidos nesta sprint. Estes objetivos precisam estar alinhados aos objetivos e resultados-chave a serem alcançados no período.

O representante de cada projeto, informa quais pacotes de entrega ou features contribuem mais prioritariamente para o alcance destes objetivos, levando em consideração as principais partes interessadas e suas necessidades e prioridades.

Os participantes da reunião avaliam como os pacotes de entrega e features serão implementados pelos times de projeto e quais são as interdependências entre os projetos e os pacotes de entrega e features. Neste passo, pode ser necessário detalhar os pacotes de entrega/features em itens menores, tais como histórias de usuário/pacote de trabalho, que farão parte depois do Backlog do Produto de cada time de projeto.

As restrições de recursos, riscos e impedimentos são analisadas e pode ser necessário modificar o planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos, o que deve ser refletido no planejamento dos times de cada projeto.

Um exemplo de ferramenta a ser usada é o Kanban da Sprint de Múltiplos Projetos, mostrando o roadmap da sprint, com as features ou pacotes de entregas a serem executados, as suas dependências e os principais marcos da Sprint.

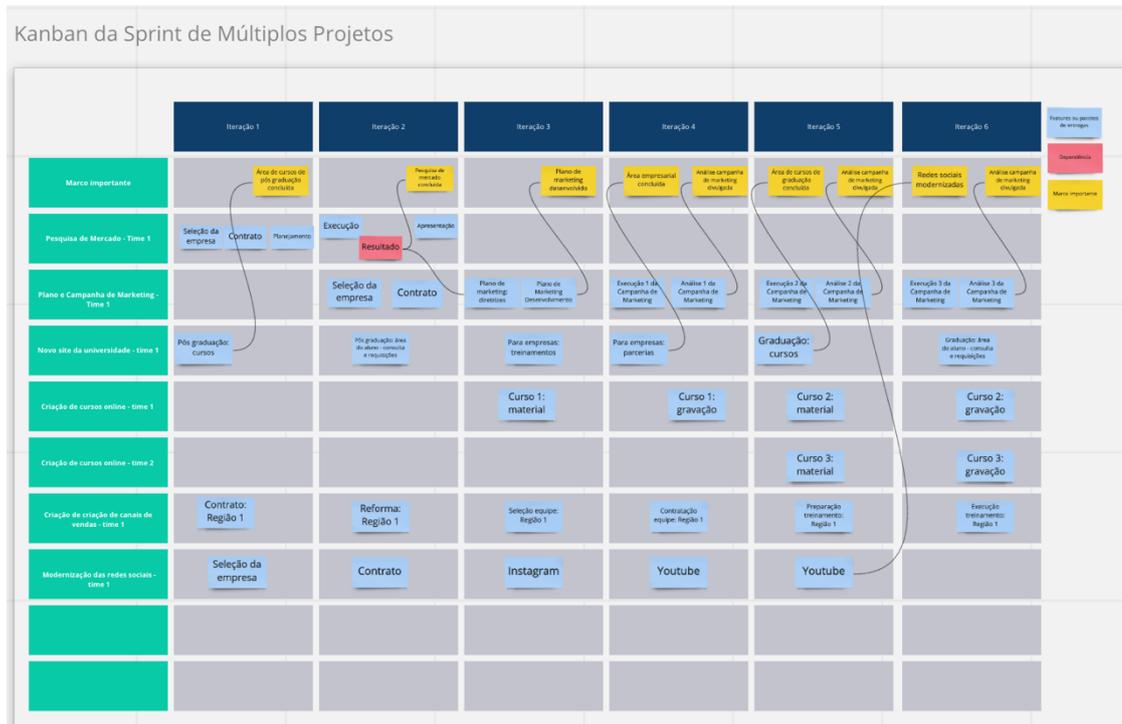


Figura 2 – Exemplo de Kanban da Sprint de Múltiplos Projetos.

Ao final do planejamento, cada time de projeto deve ser capaz de explicar aos participantes, como pretende planejar o trabalho de desenvolvimento de seus pacotes de entrega/features nas diversas Sprints, que serão criadas para seus respectivos projetos posteriormente.

A meta da Sprint de Múltiplos Projetos é composta pelos objetivos dos projetos que participarão e os pacotes de entrega/features a serem desenvolvido nesta Sprint.

5. Revisão e retrospectiva da Reunião de Planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos:

No final da reunião, o gerente do portfólio ou o representante do PMO faz a revisão final dos ajustes no planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos e uma retrospectiva da reunião é feita, analisando o que

funcionou bem, o que não funcionou e o que precisa ser feito para a próxima reunião ser melhor.

O que deve ser comunicado para todos os participantes em relação à Sprint de Múltiplos Projetos é:

1. Quais os objetivos e resultados-chave que serão alcançados com esta Sprint de Múltiplos Projetos.
2. Quais os projetos, objetivos e pacotes de entrega/features serão realizados.
3. Que times de projetos irão realizar os trabalhos da Sprint de Múltiplos Projetos.
4. Quais projetos e pacotes de entrega/features ficaram de fora da Sprint de Múltiplos Projetos e precisam ser reavaliados posteriormente.

5.4 Reunião de Acompanhamento da Sprint de Múltiplos Projetos

Esta reunião tem como objetivo acompanhar o andamento da Sprint de Múltiplos Projetos e deve ser realizada em uma periodicidade de 1 a 2 semanas, de preferência semanalmente, sendo chamada de Reunião Semanal.

É uma reunião com time-box de duração máxima de 2h para uma Sprint de Múltiplos Projetos de 12 semanas, podendo ser proporcionalmente menor para Sprints de menor duração.

Quem participa:

 Business Owner,  Agilista,  Gerente de Portfólio,  Gerente de Projeto,  PMO,  Product Owner,  Scrum Master,  Time de Desenvolvimento.

Obs.: O gerente de portfólio, pode ser substituído pelo Scrum of Scrums em algumas organizações.

Entradas para o evento: Pacotes de entrega e features, trabalho realizado.

Saídas do evento: Relatório de Desempenho da Sprint de Múltiplos Projetos, contendo por exemplo, o Gráfico Burndown, o Gráfico Burnup, o Kanban da Sprint de Múltiplos Projetos atualizado e outros indicadores desejados.

Pauta sugerida da reunião:

1. Os representantes dos projetos informam quais pacotes foram finalizados no período anterior.
2. Os representantes dos projetos informam quais pacotes estão em andamento e continuarão no próximo período.
3. Os representantes dos projetos informam quais pacotes serão implementados no próximo período para alcançar os objetivos e resultados-chave (OKRs) do período e as metas da Sprint de Múltiplos Projetos.
4. Os participantes da reunião avaliam se a integração entre os projetos e os pacotes de entrega/features foi feita com sucesso.
5. Os representantes dos projetos informam quais os riscos e impedimentos identificados que podem afetar as metas da Sprint de Múltiplos Projetos.

O gerente de portfólio e/ou o representante do PMO (caso exista) inspeciona o progresso do avanço da Sprint de Múltiplos Projetos em relação aos objetivos e resultados-chave (OKRs) que devem ser alcançados no período.

5.5 Reunião de Revisão da Sprint de Múltiplos Projetos

Esta reunião tem como objetivo de inspecionar todos os pacotes de entrega/features considerados “prontos” ao final da Sprint de Múltiplos Projetos, verificando se estão aptos para uso.

É uma reunião com time-box de duração máxima de 4h para uma Sprint de Múltiplos Projetos de 12 semanas, podendo ter duração menor para Sprints de menor duração. Deve ser realizada no último dia da Sprint de Múltiplos Projetos

Quem participa:

 Business Owner,  Agilista,  Gerente de Portfólio,  Gerente de Projeto,  PMO,  Product Owner,  Scrum Master,  Time de Desenvolvimento.

Obs.: O gerente de portfólio, pode ser substituído pelo Scrum of Scrums em algumas organizações.

Entradas para o evento: Pacotes de entrega/features prontos, informações sobre o desempenho.

Saídas do evento: Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos revisado, definição de prováveis pacotes de entrega/features para a próxima Sprint de Múltiplos Projetos.

Pauta sugerida da reunião:

1. O gerente de portfólio e/ou o representante do PMO esclarece o que foi feito durante a Sprint, quais problemas ocorreram e como estes problemas foram resolvidos;
2. O gerente de portfólio e/ou o representante do PMO informa se a integração entre os projetos e pacotes de entrega/features foi feita com sucesso. Se não, quais os motivos;
3. O Product Owner ou o responsável de cada projeto esclarece quais pacotes de entrega e features ficaram prontos e quais não ficaram;
4. Os representantes da reunião discutem o Backlog de Múltiplos Projetos atual e projeta os prováveis alvos e datas de entrega, baseado no progresso até o momento;
5. Os envolvidos colaboram com quais pacotes e features devem ser implementados no próximo período para alcançar os objetivos e resultados-chave do período;
6. Há uma revisão da produtividade e capacidade dos times para as próximas Sprints de Múltiplos Projetos.

Itens recusados voltam para o Backlog de Múltiplos Projetos.

Não é o objetivo desta reunião testar os itens entregues com a finalidade de encontrar problemas, isto deve ser feito anteriormente pelos times de projetos durante suas Sprints independentes.

Um representante do time de cada projeto apresenta aos participantes os pacotes de entrega/features “prontos”, que colaborativamente revisam os objetivos dos projetos e aprovam ou reprovam cada item.

5.6 Reunião de Retrospectiva da Sprint de Múltiplos Projetos

Esta reunião tem como objetivo avaliar o desempenho do processo criado no framework durante a Sprint de Múltiplos Projetos.

É uma reunião com time-box de duração máxima de 4h para uma Sprint de Múltiplos Projetos de 12 semanas, podendo ter duração menor para Sprints de menor duração. Deve ser realizada no último dia da Sprint de Múltiplos Projetos, logo após a Reunião de Revisão de Múltiplos Projetos.

Quem participa:

 Business Owner,  Agilista,  Gerente de Portfólio,  Gerente de Projeto,  PMO,  Product Owner,  Scrum Master,  Time de Desenvolvimento.

Obs.: O gerente de portfólio, pode ser substituído pelo Scrum of Scrums em algumas organizações.

Entradas para o evento: Informações sobre o desempenho.

Saídas do evento: Plano de melhorias para a próxima Sprint.

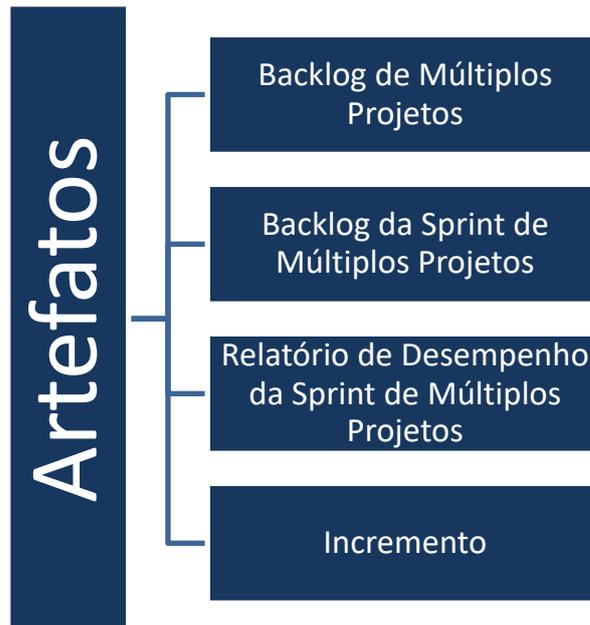
Pauta sugerida da reunião:

1. Os participantes avaliam como foi a Sprint de Múltiplos Projetos finalizada em relação à integração entre os projetos e pacotes de entrega/features, às pessoas, seus relacionamentos, processos e ferramentas;
2. Os participantes identificam os pontos que funcionaram bem e os que não funcionaram tão bem, definindo as oportunidades de melhorias;
3. É criado um plano para implementar as melhorias identificadas, se possível, já na próxima Sprint de Múltiplos Projetos.

Um novo ciclo de Planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos se inicia.

6. OS ARTEFATOS DO FRAMEWORK

No domínio de agilidade em múltiplos projetos temos os seguintes artefatos:



6.1 Backlog de Múltiplos Projetos

O Backlog de Múltiplos Projetos é um subconjunto do Backlog do Portfólio, visto que pode ser executado por áreas diferentes ou até mesmo pelo Project Management Office.

É uma lista ordenada de projetos com seus épicos ou grandes entregas (caso não venha do backlog do portfólio), a subdivisão dos épicos em features e das entregas em pacotes de entrega. Como se trata de um framework híbrido, dependendo da abordagem utilizada pelo projeto, serão utilizados nomes diferentes.

Projetos que usam abordagens premitivas devem usar a decomposição: projeto, entrega, pacote de entregas e pacote de trabalho. Um exemplo é o projeto 3 da figura 3.

Projetos que usam abordagens adaptativas devem usar a decomposição: projeto, épico, feature e história de usuário. Um exemplo é o projeto 2 da figura 3.

Projetos que usam abordagens híbridas podem misturar as 2 nomenclaturas acima.

O Gerente de Portfólio ou o PMO será o responsável pelo Backlog de Múltiplos Projetos, incluindo seu conteúdo, disponibilidade e ordenação.

O Backlog de Múltiplos Projetos será refinado ao longo do tempo. Os primeiros desenvolvimentos estabelecem os requisitos inicialmente conhecidos e melhor entendidos. O seu detalhamento evolui tanto quanto o produto e o ambiente no qual ele será utilizado evoluem.

O Backlog de Múltiplos Projetos lista o nome do projeto, sua importância, entregas ou épicos, features ou pacotes de entrega, área solicitante, área delegada, objetivos associados, resultados-chave associados e observações. Os itens mais importantes ficam na parte superior da lista.

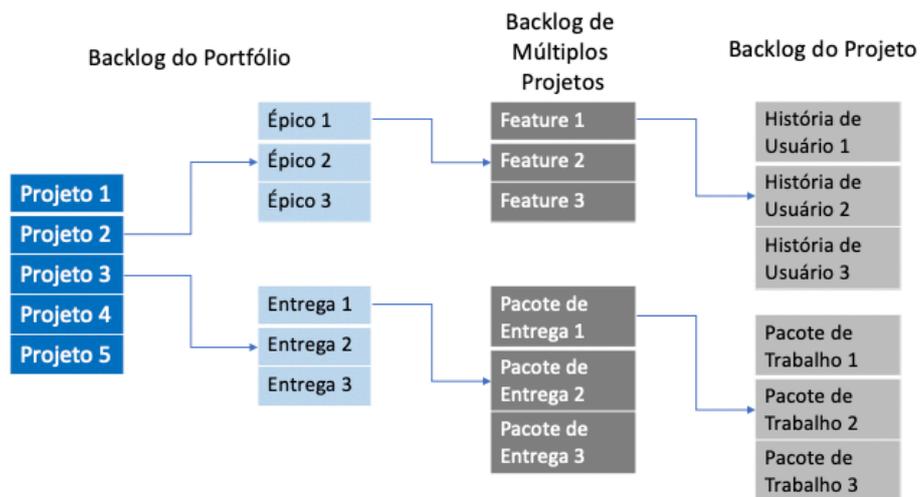


Figura 3 – Backlog de Múltiplos Projetos

Teremos múltiplos times de desenvolvimento trabalhando no mesmo projeto e em projetos diferentes que podem ter interdependência entre si.

O refinamento do Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos visa adicionar detalhes, estimativas e ordenação. Este é um processo contínuo no qual o Business Owner, o Product Owner e o Time de Desenvolvimento colaboram. Durante este refinamento do Backlog de Múltiplos Projetos, os itens são inspecionados e revisados e os times de desenvolvimento dos projetos decidem quando o refinamento está pronto (ready). O Business Owner e o Product Owner podem fazer este refinamento a qualquer momento.

6.2 Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos

O Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos é um subconjunto do Backlog de Múltiplos projetos, pois conterà os projetos, épicos/entregas e features/pacotes de entrega selecionados e priorizados, que possam ser implementados nesta Sprint de Múltiplos Projetos para entregar um Incremento “pronto”.

O Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos torna visível todo o trabalho necessário para atingir o objetivo da Sprint. Para garantir melhoria contínua, deve ser incluído no mínimo um item de prioridade alta sobre melhoria do processo identificado na última Reunião de Retrospectiva da Sprint de Múltiplos Projetos.

O Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos deve ser planejado com detalhes suficientes para que seu progresso possa ser entendido nas Reuniões de Acompanhamento da Sprint de Múltiplos Projetos. Quando um novo item precisa ser feito, o Business Owner, Gerente de Portfólio ou representante do PMO precisa adicionar ao Backlog desta Sprint, bem como, se for verificado que algum item é desnecessário, ele precisa ser retirado deste backlog. É um documento que será controlado o tempo todo durante a Sprint, com o trabalho realizado e o trabalho restante.

6.3 Relatório de Desempenho da Sprint de Múltiplos Projetos

Após a realização das Reuniões de Acompanhamento da Sprint de Múltiplos Projetos, o representante de cada time de projeto pode atualizar o progresso do seu trabalho, informando o trabalho realizado e o trabalho restante, movendo o trabalho de um item do quadro kanban (se for utilizado) para uma outra fase do ciclo de vida (por exemplo: a fazer, andamento, pronto, em impedimento).

Para registrar o andamento da Sprint de Múltiplos Projetos, são sugeridos alguns documentos:

1. **Gráfico Burndown:** Gráfico de linha mostrando a quantidade de pacotes que estão planejados para serem entregues na linha do

tempo comparados com o realizado, só que de maneira decrescente, onde no início da linha do tempo, tenho o quantitativo total de pacotes a serem implementados e isto vai decrescendo, conforme forem sendo executados;

2. **Gráfico Burnup:** Similar ao gráfico burndown, só que de forma crescente, onde no início tenho 0 pacotes de trabalho planejados e implementados e isto vai crescendo na linha do tempo, conforme o planejamento e os pacotes implementados;
3. **Kanban:** É um cartão de sinalização que controla o fluxo de produção dos pacotes de trabalho pelas equipes dos projetos, conforme mostrado na figura 4.

Um kanban ajuda na visualização do que precisa ser implementado, conforme figura 4, que apresenta a Sprint 1 de Múltiplos Projetos, onde temos as colunas dos projetos, pacotes de entrega/features a fazer, em andamento e feitos para cada projeto.



Figura 4: Kanban da Sprint 1 de Múltiplos Projetos 2020

6.4 Incremento da Sprint de Múltiplos Projetos

O incremento é a soma de todos os itens do Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos considerados “prontos” ao final da Sprint, somados aos incrementos feitos das Sprints de Múltiplos Projetos anteriores, isto é que define o desenvolvimento incremental, a cada novo incremento, novos valores são

adicionados ao produto sendo criado. A cada incremento, benefícios dos projetos vão sendo alcançados, bem como os resultados-chave e os objetivos organizacionais, gerando um fluxo contínuo de entregas, benefícios e valor.

7. DEFINIÇÃO DE PRONTO

Todos os envolvidos no framework de Agilidade em Múltiplos Projetos devem entender o que “pronto (done)” significa.

No planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos é o momento ideal para que o gerente de portfólio e/ou o representante do PMO e os representantes integrantes dos Times de Projetos definam o que mostrará que o item estará “Pronto”.

A definição de “Pronto” pode variar consideravelmente entre os diferentes times de projetos, no entanto, todos os integrantes de um time de projeto específico devem ter o mesmo entendimento do que significa o trabalho estar “pronto”, fortalecendo um dos princípios da agilidade, que é a transparência.

A definição de “pronto” também vai orientar os participantes da Reunião de Planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos na seleção e priorização dos itens que podem ser desenvolvidos nesta Sprint.

8. MENSAGEM FINAL

“Quanto maior a reunião, menores são os resultados”

(Tim Cook – CEO da Apple)

9. SOBRE O AUTOR



Norberto Almeida, Phd, PMP, Prince2

PhD em Business Administration pela Florida Christian University. Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), MBA em Sistemas de Gestão pela UFF, MBI pelo NCE da UFRJ, Pós-graduado em Análise, Projeto e Gerência de Sistemas pela PUC-RJ e formado em TI pela Universidade Celso Lisboa. Diversos artigos publicados no Brasil e Exterior. Atualmente é Diretor Executivo da Portfolio Expert. Professor nos MBAs de Gerenciamento de Projetos da POLI/UFRJ, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), da Fundação Dom Cabral e da Universidade Federal Fluminense. Autor dos livros Gerenciamento de Portfólio (Brasport, 2011) e Gerenciamento do Tempo em Projetos (Elsevier, 2014), coautor dos livros PMO - Gerência de Projetos, Programas e Portfólio na prática (Brasport, 2012 – Best Seller), Metodologia de Gerenciamento de Portfólio – Teoria e Prática (Brasport, 2013), Gestão Profissional do Portfólio de Projetos (Brasport, 2015) e Gerenciamento de Portfólio e PMO (FGV, 2017).

10. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

1. ALMEIDA, Norberto. **Gerenciamento de Portfólio e PMO**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017
2. CRUZ, Fábio. **PMO ágil: Escritório ágil de gerenciamento de projetos**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016

3. PMI. The Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6ª ed.

Newtown Square: PMI, 2017

11. CONECTE-SE CONOSCO

