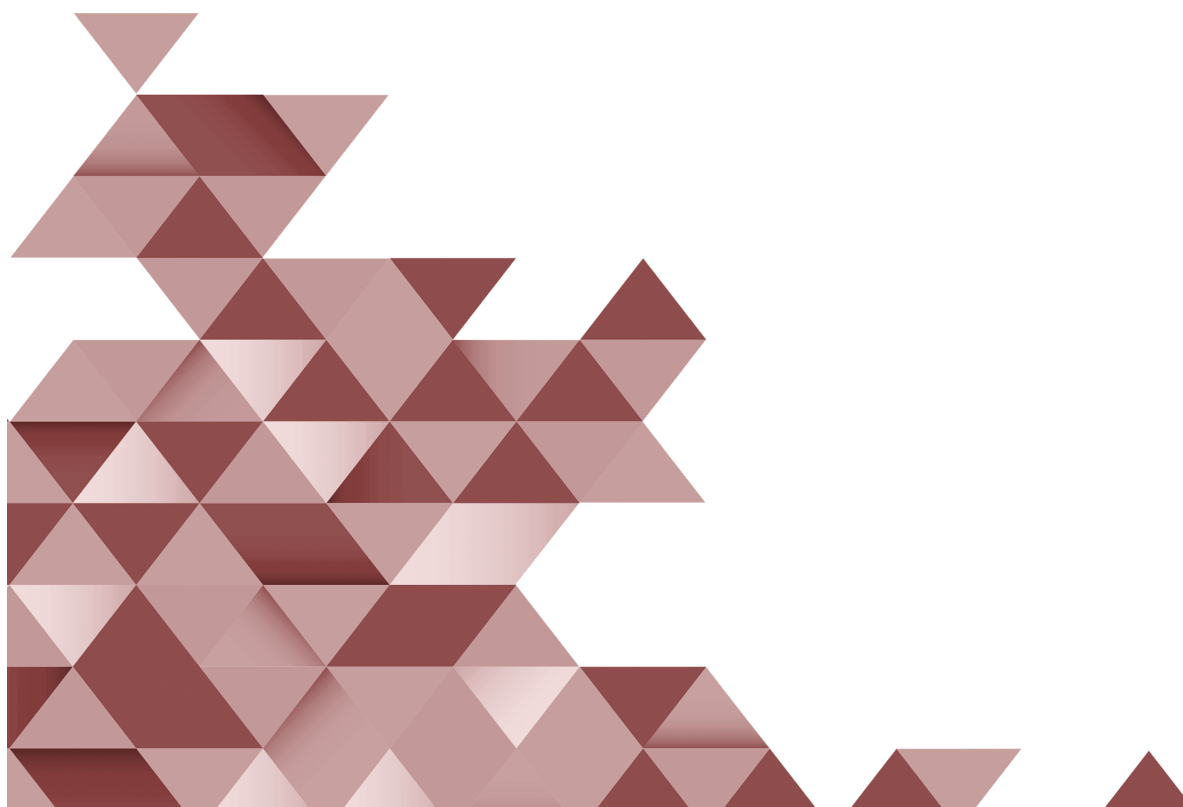


FRAMEWORK **BAM**

Conheça o framework Business Agility Management (BAM), uma base de conhecimento online para criar agilidade no negócio, focado na geração contínua de valor em qualquer tipo de organização.



BAM® - eBook

Sumário

1. OBJETIVO DESTE DOCUMENTO.....	2
2. INTRODUÇÃO AO FRAMEWORK.....	2
3. AS DIFERENTES ABORDAGENS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	3
3.1. Abordagens Preditivas	3
3.2. Abordagens Adaptativas	4
3.3. Abordagens Híbridas	4
4. O QUE É AGILIDADE NO NEGÓCIO (BUSINESS AGILITY).....	4
5. O QUE É VALOR.....	5
6. FLUXO CONTÍNUO DE GERAÇÃO DE VALOR.....	8
6.1. Fluxo contínuo de geração de valor	10
6.2. Fluxo contínuo de geração de benefícios	11
6.3. Fluxo contínuo de entregas	11
7. PRINCÍPIOS DO BAM	12
8. VALORES DO BAM.....	13
9. OS DOMÍNIOS	13
9.1 Agilidade no Negócio 	14
9.2 Agilidade no Portfólio 	17
9.3 Agilidade em Múltiplos Projetos 	22
9.4 Agilidade no Projeto 	25
10. PAPÉIS DO BAM.....	29
11. ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO DO BAM 	35
11.1 Roadmap Top-down (descendo).....	36
11.2 Roadmap Bottom-up (escalando)	37
12. MENSAGEM FINAL.....	38
13. SOBRE O AUTOR.....	38
14. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	39
15. CONECTE-SE CONOSCO	39

1. OBJETIVO DESTE DOCUMENTO

Apresentar o *framework* Business Agility Management (BAM®) e orientar-lo(a) na sua implementação dentro de qualquer organização.

2. INTRODUÇÃO AO FRAMEWORK

O *framework* Business Agility Management (BAM®) é uma base de conhecimento online para criar agilidade no negócio, focado na geração contínua de valor em qualquer tipo de organização. Possui uma arquitetura flexível, que permite ser usado para descer ou escalar a agilidade em organizações que utilizem qualquer abordagem de gerenciamento de projetos: híbrida, preditiva ou adaptativa. É focado no cliente e composto por princípios, valores, domínios, eventos, artefatos e papéis. Foi criado com base em *frameworks*, metodologias e abordagens consagradas no mercado, tais como Nexus®, OKR®, Padrão de Gerenciamento de Portfólio do PMI®, PMO Value Ring®, Scrum®, SAFe®, dentre outros, bem como na experiência adquirida na sua implementação.

A figura 1 apresenta o *framework* BAM®, que será detalhado nas próximas seções. Baixe a figura do framework em www.bamagility.com.br/downloads e imprima em formato A3 para melhor visualização.

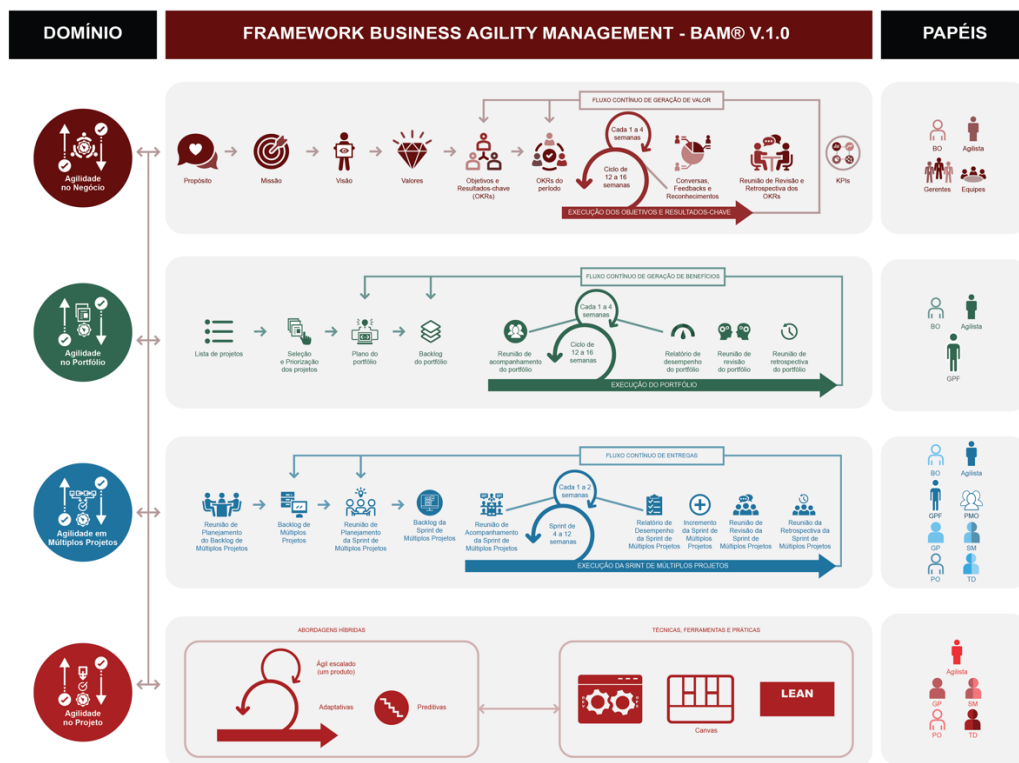


Figura 1 – O *framework* Business Agility Management

3. AS DIFERENTES ABORDAGENS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Abaixo é possível conhecer os 3 tipos de abordagens de gerenciamento de projetos.

3.1. Abordagens Preditivas

As abordagens preditivas são geralmente usadas quando o escopo do produto é bem definido e não se espera muitas mudanças durante o ciclo-de-vida do projeto, sendo o escopo fixo. O prazo e o custo do projeto são calculados em função do escopo, portanto são variáveis, conforme o escopo varia. Muito comum na área de engenharia, por exemplo.

3.2. Abordagens Adaptativas

As abordagens adaptativas são geralmente usadas quando o escopo do produto não está bem definido e se espera que tenhamos mudanças durante do ciclo-de-vida do projeto. Neste caso, o desenvolvimento é iterativo e incremental, visando agregar valor e obter o retorno do investimento o mais breve possível. O tempo definido para que tenhamos as entregas geralmente é fixo (*time-boxed – caixa de tempo*), bem como a quantidade de recursos que farão o desenvolvimento do produto. O escopo será definido em função do que é possível desenvolver neste período com a quantidade de recursos existentes. Muito comum no desenvolvimento de *software*, por exemplo.

3.3. Abordagens Híbridas

As abordagens híbridas combinam as duas abordagens anteriores: preditiva e adaptativa, possuindo uma maior flexibilidade. Serão usadas as melhores técnicas e ferramentas de cada uma das abordagens dentro de um mesmo projeto. O hibridismo pode vir da utilização das abordagens preditivas em parte do projeto, tais como na parte de engenharia e abordagens adaptativas em outras partes, tais como no marketing e no desenvolvimento de *software*.

4. O QUE É AGILIDADE NO NEGÓCIO (BUSINESS AGILITY)

A agilidade no negócio significa a capacidade de uma organização em adaptar-se rapidamente às mudanças de cenário externo e interno. As

organizações precisam adaptar, o mais rapidamente possível, seus produtos, serviços e soluções às novas necessidades do cliente e a nova realidade de mercado, gerando valor de forma contínua. As mudanças são frequentes neste mundo volátil, incerto, complexo, ambíguo e hiperconectado (VUCAH):

- *Volatility* (Volatilidade);
- *Uncertainty* (Incerteza);
- *Complexity* (Complexidade);
- *Ambiguity* (Ambiguidade);
- *Hyperconnected* (hiperconectado).

5. O QUE É VALOR

É importante definirmos algumas variáveis para entendermos o processo de geração de valor em uma organização.

Estratégia: definida geralmente pela missão, visão, propósito e valores da organização;

Objetivos: são os objetivos estratégicos e sua decomposição em objetivos menores;

Iniciativas: são os projetos, programas, portfólios e operações contínuas criadas para alcançar os objetivos;

Entregas: são os produtos, serviços ou resultados gerados por um projeto, programa ou portfólio;

Capacidade: define as capacidades necessárias para agregar valor ou alcançar os objetivos desejados. As capacidades direcionam os resultados, que entregam benefícios.

Resultado: define os resultados obtidos com as entregas geradas.

Benefício: significa os ganhos mensuráveis que serão obtidos com o uso dos produtos.

Valor: diferença entre benefícios obtidos menos os recursos empregados para alcançar os benefícios.

Valor não está associado somente a dinheiro e sim a algo considerado positivo na percepção das diferentes partes interessadas, tais como acionistas, diretores, parceiros, fornecedores, mas principalmente aos clientes da organização. Agregar valor em um projeto significa adicionar algo ao seu produto, serviço ou solução que seja desejado e consiga ser percebido pelo seu cliente, afinal o *framework* é focado no cliente.

O valor, quando é possível calcular financeiramente, é obtido em função dos benefícios alcançados em relação ao custo dos recursos utilizados para alcançar estes benefícios. Pode ser calculado em valores absolutos, diminuindo um pelo outro ou de forma relativa, conforme abaixo.

$$\text{Valor} = \text{Benefícios} - \text{Custo dos Recursos Utilizados}$$

ou

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios}}{\text{Custo dos Recursos Utilizados}}$$

Neste *framework*, conforme figura 2, os benefícios para compor o valor do negócio serão calculados em função de quanto os projetos contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pela própria organização no nível de agilidade de negócio, visto que são mensuráveis.



Figura 2 – Valor do Negócio

Na figura 3, podemos verificar que o valor do projeto se dará em função do alcance dos seus benefícios, mas estes benefícios esperados com o projeto precisam estar vinculados aos objetivos de negócio da organização.



Figura 3 – Valor do Projeto

f

Recomendamos utilizar o quadrante valor x custo do projeto para avaliar e priorizar os melhores projetos, conforme figura 4. Projetos que caem no quadrante 1 não são recomendados, pois agregam pouco valor e tem um custo alto, os projetos do quadrante 4 são altamente recomendados e devem ser nosso alvo, já que agregam muito valor com baixo custo. Os que se encontrarem no quadrante 2 (alto custo e alto valor), bem como no quadrante 3 (baixo custo e baixo valor) devem ser avaliados caso a caso, mas provavelmente vários deles podem ser eliminados também.

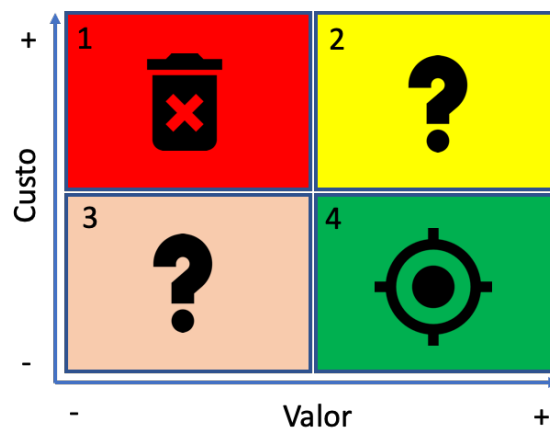


Figura 4 – Matriz Custo x Valor

6. FLUXO CONTÍNUO DE GERAÇÃO DE VALOR

A figura 5 apresenta os integrantes do fluxo de valor de uma organização. Um portfólio contém projetos, programas, portfólios subsidiários e outros serviços operacionais agrupados como um projeto, visando o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Um programa contém projetos, programas subsidiários e outros serviços agrupados como programa que possuem interdependência e precisam ser gerenciados de forma coordenada.

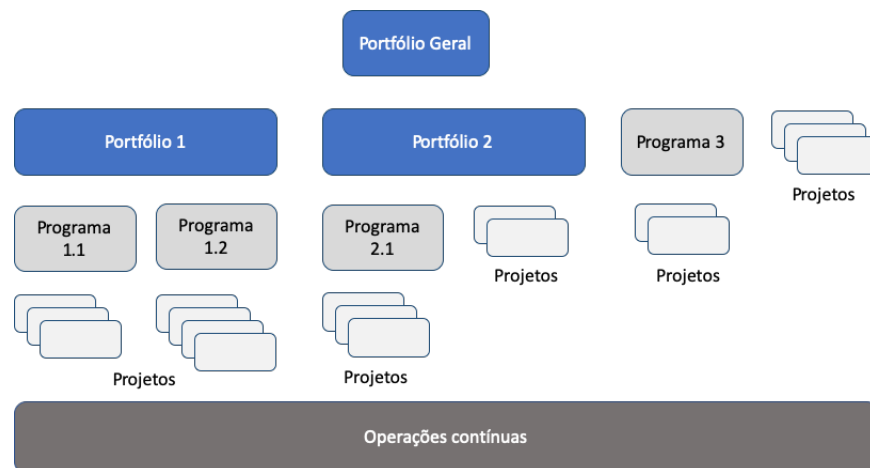


Figura 5 – Integrantes do fluxo de valor

A figura 6 apresenta a decomposição dos fluxos contínuos de geração de valor, benefícios e entregas.

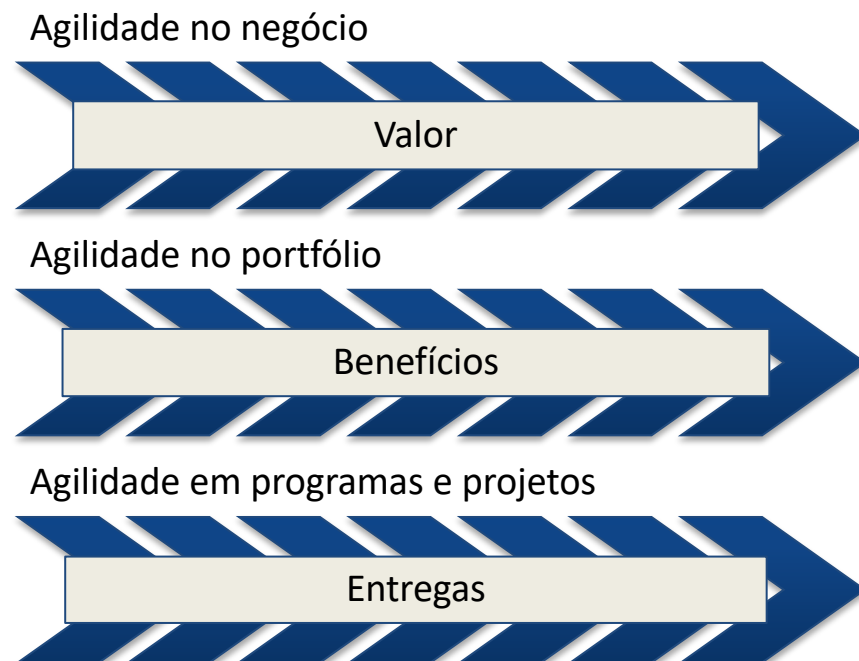


Figura 6 – Fluxo contínuo de valor

A figura 7 apresenta como o *framework* trabalha os *roadmaps* de forma integrada em todos os domínios.



Figura 7– Roadmaps do framework

6.1. Fluxo contínuo de geração de valor

A agilidade no negócio foi definida em uma seção anterior e precisa estar presente nos quatro domínios do framework. Neste domínio, estamos garantindo que o nível estratégico possua esta agilidade.

No domínio de agilidade do negócio, temos o *roadmap* do negócio, contendo todos os objetivos definidos pela organização para o seu negócio. Estes objetivos são desmembrados em resultados-chave, formando o *roadmap* de resultados-chave, que por sua vez só serão alcançados através de diversas iniciativas, que podem ser tarefas operacionais ou projetos, formando o *roadmap* de iniciativas. Conforme estas iniciativas vão sendo implementadas, os benefícios começam a ser alcançados, gerando um fluxo contínuo de resultados e geração de valor.

6.2. Fluxo contínuo de geração de benefícios

No domínio de portfólio, algumas iniciativas se transformam em projetos e programas, formando o *roadmap* do portfólio. Conforme o portfólio de todos os projetos e programas são implementados, os benefícios de cada um vão sendo alcançados, gerando um fluxo contínuo de geração de benefícios para a organização.

6.3. Fluxo contínuo de entregas

No próximo nível, optamos por chamar de agilidade em múltiplos projetos ao invés de programa, pois um programa contém projetos que possuem interdependência e precisam ser gerenciados de forma coordenada e quando escalamos os projetos para um determinado portfólio não temos somente programas, podendo ter outros portfólios e projetos também, gerando o *roadmap* de múltiplos projetos. Neste domínio, teremos as *Sprints* de Múltiplos Projetos, detalhadas posteriormente, e consequentemente os incrementos destas *Sprints*, gerando o *roadmap* de incrementos de múltiplos projetos, que desenvolverão *features* de diversos projetos diferentes, gerando um fluxo contínuo de entregas.

No domínio agilidade do projeto, temos o *roadmap* do projeto, que será implementado através de diversas *releases*, gerando o *roadmap* da *release*, que possuem diversos incrementos, gerando o *release* do incremento, que possui diversos pacotes de trabalho ou histórias de usuário, como estamos trabalhando com abordagens híbridas. A medida que os incrementos são finalizados, acontece um fluxo contínuo de entregas.

7. PRINCÍPIOS DO BAM

O framework foi baseado nos dez princípios abaixo, referentes à agilidade e ao pensamento enxuto (*lean thinking*):

Agilidade:

1. **Foco nas pessoas** – mais do que processos e ferramentas. Crie equipes de alto desempenho e empodere estas equipes;
2. **Transparência em todos os níveis** – só assim teremos foco no que realmente importa;
3. **Adaptação às mudanças o mais breve possível;**
4. **Antecipação do retorno sobre o investimento** (*Return on investment* - ROI) – trabalhe com produto mínimo viável, postergando investimentos desnecessários, com o objetivo de obter valor o mais rápido possível;
5. **Geração de valor de forma iterativa e incremental** – iterativa porque os processos se repetem de forma cíclica e incremental, pois faremos diversas entregas menores que acrescentem valor ao negócio.

Pensamento enxuto (*lean thinking*);

6. **Foco no cliente** – foco no que o cliente define que agrega valor;
7. **Criação de fluxo de valor** – busque a redução do desperdício, priorizando as iniciativas que agreguem valor;
8. **Fluxo contínuo de entregas** – gere um fluxo contínuo de entregas, aumentando a cadência do ciclo de desenvolvimento do produto com qualidade;

9. **Produção puxada** – maximize retorno sobre o investimento, só executando iniciativas desejadas pelo mercado externo ou interno, reduzindo estoque e desperdício;

10. **Perfeição (melhoria contínua)**: busque a perfeição, continuamente melhorando os processos, as ferramentas e as pessoas.

Estes princípios precisam estar presentes em todos os domínios deste *framework*. Na dúvida, retorne aos princípios e verifique se o que está fazendo está de acordo.

8. VALORES DO BAM

O *framework* foi baseado em 5 valores que servirão de guia, orientação a ação e o código de conduta na condução do *framework*.

1. Adaptabilidade;
2. Aprendizagem;
3. Colaboração;
4. Coragem;
5. Foco e pragmatismo.

9. OS DOMÍNIOS

Este *framework* foi dividido em 4 domínios, explanados abaixo: Agilidade no Negócio, Agilidade no Portfólio, Agilidade em Múltiplos Projetos, Agilidade no Projeto.

9.1 Agilidade no Negócio



A agilidade no negócio foi definida em uma seção anterior e precisa estar presente nos quatro domínios do *framework*. Neste domínio, estamos garantindo que o nível estratégico possua esta agilidade.

O estudo de caso que utilizaremos para exemplificar alguns itens, refere-se a uma Universidade Ágil.

Neste nível, precisamos do planejamento estratégico, que contém basicamente os seguintes elementos, referentes à organização:



Propósito: define porque a organização existe, qual é o seu propósito maior. Precisa ser algo que mova as pessoas, que inspire.

Exemplo: Formar pessoas capazes de liderar este mundo VUCA e de criar organizações ágeis em qualquer lugar do mundo.



Missão: define a razão de ser da organização, o que ela faz para alcançar o seu propósito.

Exemplo: Fornecer capacitação voltada para a agilidade dos negócios, adaptada às necessidades atuais do mercado, no formato desejado e com qualidade.



Visão: norteia o futuro da organização, onde ela quer estar daqui a alguns poucos anos, sendo algo considerado alcançável.

Exemplo: Ser a principal referência de universidade ágil no Brasil.



Valores: são as crenças e atitudes que dão a personalidade da organização e devem servir como guias e parâmetros para todos os colaboradores.

Exemplo: Coragem, foco, comprometimento, respeito e abertura.

Não é objetivo deste eBook ser formador na disciplina de planejamento estratégico, para isto, recomendamos que encontre fontes mais detalhadas.

Com base no contexto organizacional, um dos grandes desafios das organizações é a tomada de decisão do que realmente importa para alcançar os objetivos estratégicos e os resultados esperados, já que temos recursos escassos, sejam eles financeiros, humanos, equipamentos, materiais ou infraestrutura. Outro ponto difícil é conseguir que toda a organização, desde o seu presidente até os níveis mais operacionais consigam definir e focar nos objetivos e resultados-chave que importam. São nestes desafios que a metodologia, ou protocolo OKR pode ajudar bastante.

John Doerr (2018) define OKR como “Uma metodologia de gerenciamento que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes, em toda a organização”

O acrônimo OKR significa *Objectives and Key Results*, que, traduzindo para o nosso português, significa Objetivos e Resultados-chave. Para completar o entendimento deste domínio e ver como aplicar o *framework* OKR em detalhes, faça o download do eBook: OKR – Foque no que importa, no endereço <http://www.bamagility/downloads>

Os elementos contidos nesta metodologia são:



Objetivos e Resultados-chave: Aqui definimos os objetivos e resultados-chave corporativos para todo o ciclo, que geralmente é anual, definidos pelos líderes sêniores.



OKRs do período: Aqui temos a definição dos objetivos e resultados-chave definidos para o próximo período, que geralmente é trimestral. Aqui temos os OKRs corporativos, das equipes e dos colaboradores (opcionais).

Execução dos objetivos e resultados-chave: a execução das iniciativas será feita nos domínios abaixo do *framework*, mas aqui temos a definição do ciclo de revisão dos OKRs, que recomendamos ser de 12 a 16 semanas (trimestral ou quadrimestral).



Conversas, Feedbacks e Reconhecimentos (CFR): Aqui temos os resultados das medições periódicas dos objetivos e resultados-chave de todos os níveis, bem como a comunicação destas medições. Teremos as conversas (*check-ins*) dos líderes com suas equipes e colaboradores, o *feedback* e o reconhecimento. O objetivo é monitorar e controlar o os resultados-chave, tomando as ações necessárias para o seu alcance, ajuste ou cancelamento.



Reunião de Revisão e Retrospectiva dos OKRs: São as avaliações finais do desempenho das áreas e colaboradores no período, bem como o planejamento das melhorias que podem ser feitas para o próximo período.

Ao final da aplicação da metodologia OKR Ágil, explanada no eBook citado acima, temos uma lista de iniciativas que precisam ser feitas para alcançar os objetivos e resultados-chave corporativos, das equipes e dos colaboradores. Algumas destas iniciativas são tarefas operacionais e outras são projetos. Estes projetos vão compor o Backlog do Portfólio, que seguirá para o nível abaixo.

Lembre-se que estamos falando de um *framework*, sendo fundamental entender a importância da customização à realidade da sua organização. Por exemplo, se você usa a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, talvez seja conveniente substituir o *framework* OKR pelo BSC, ou até mesmo usa-lo em conjunto.



KPIs: São os Indicadores-chave de Desempenho (ICDs) ou *Key Performance Indicators* (KPIs).

Métrica é uma medida qualquer usada para avaliar alguma coisa, como por exemplo, a organização, um projeto ou um portfólio.

Quando comparamos uma métrica a uma referência, tais como a linha de base ou o planejado, temos um Indicador-chave de Desempenho.

Os ICDs de negócio farão a comparação do fluxo de valor gerado em relação fluxo de valor esperado (resultados da organização).

Alguns exemplos de indicadores usados no BAM:

- Indicador de Desempenho dos Objetivos;
- Indicador de Desempenho dos Resultados-chave;
- Indicador de Agilidade no Negócio;
- Indicador dos Princípios de Agilidade;
- Indicador dos Princípios do Lean Thinking;
- Indicador de Agilidade dos Domínios do BAM;
- Indicador de Prontidão Organizacional (nos 4 pilares da gestão profissional do portfólio de projetos).

Faça o download da nossa planilha completa de indicadores em www.bamagility.com.br/downloads.

9.2 Agilidade no Portfólio

Este domínio busca otimizar os investimentos da organização, visando alcançar o máximo de valor estratégico, utilizando da melhor forma possível os recursos organizacionais, dentro das limitações existentes, sejam elas financeiras, pessoas, de equipamentos, infraestrutura ou qualquer outra.

Os elementos deste domínio são:



Lista de Projetos:

Ao final do domínio agilidade no negócio, temos o conjunto de iniciativas que precisam ser implementadas para alcançar os resultados-chave, que por sua vez, demonstrarão que os objetivos foram alcançados. Dentro destas iniciativas, teremos atividades operacionais, bem como projetos que precisam ser implementados. Esta lista de projetos representa este conjunto de projetos que são candidatos a serem executados no próximo ciclo do portfólio. Para mantermos a flexibilidade, projetos podem ser incluídos nesta lista diretamente, para iniciativas necessárias à manutenção do negócio que não venham do nível superior.



Seleção e priorização de projetos:

Neste item, os projetos candidatos passarão por um primeiro filtro, que podem retirar alguns projetos, tais como o alinhamento estratégico, o retorno do investimento, o valor presente líquido, entre outros. Um exemplo seria não permitir projetos com retorno sobre o investimento menor que 1,10, ou seja, 10%.

Em seguida é necessário estabelecer alguns critérios para priorizar esta lista de projetos. Existem diversas técnicas para isto, tais com programação linear, programação linear inteira, Macbeth, Moderna Teoria do Portfólio (MTP), Teoria dos Jogos, Analytic Hierarchy Process (AHP), Método de Ponderação de Fatores (MTP), dentre outros. Nas abordagens ágeis, também temos algumas técnicas mais simples, tais como MosCoW, priorização simples de 1 a 10, priorização ponto-100, Modelo de Kano, baseada em valor do negócio, dentre outras.

Ao final desta etapa, temos uma lista de projetos priorizados em ordem decrescente de importância, onde os considerados mais importantes aparecem na parte superior.



Plano do Portfólio:

Para definir quais projetos serão executados, é preciso planejar o gerenciamento do portfólio. O plano do portfólio ou plano de gerenciamento do portfólio contém basicamente os seguintes documentos:

- **Modelo de Governança do Portfólio:** define os representantes do comitê, as principais partes interessadas envolvidas na governança e suas responsabilidades e o fluxo de troca de informações entre as equipes dos diversos domínios do framework: agilidade no negócio, agilidade no portfólio, agilidade em múltiplos projetos e agilidade no projeto.
- **Programação de prazos, investimentos e recursos:** é o que chamamos em inglês de *roadmap*, ou seja, o desembolso financeiro e a utilização dos recursos críticos da organização na linha do tempo. Um recurso crítico é aquele que temos mais demanda do que oferta, portanto será o gargalo do portfólio, limitando a capacidade de execução dos projetos.
- **Matriz de comunicação do portfólio:** define os itens que serão comunicados durante todo o ciclo de vida do portfólio;
- **Matriz de riscos do portfólio:** define os eventos de risco, sinais de aviso, probabilidade, impacto, valor esperado, respostas aos eventos e responsáveis pelo monitoramento e controle dos riscos referentes ao portfólio;



Backlog do Portfólio:

O Backlog do Portfólio representa o conjunto de projetos aprovados para serem implementados no próximo ciclo do portfólio, sendo um subconjunto da lista de projetos. Para aprovar o conjunto de projetos que será executado na organização é preciso executar os seguintes passos:

- Otimizar o portfólio: significa maximizar o valor estratégico alcançado, calculado em função dos benefícios (financeiros e não financeiros) com a otimização da utilização dos recursos organizacionais (financeiro, pessoas, equipamentos, etc.), sem ultrapassar as restrições existentes. Imagine que tenhamos um orçamento limitado em R\$ 20 milhões e para executar todos os projetos da lista de projetos, precisaríamos de R\$ 30 milhões. Neste passo, serão elaborados cenários que alcancem os maiores valores estratégicos dentro da limitação orçamentária existente.

Autorizar o portfólio: significa autorizar o conjunto de projetos que comporão o *backlog* do portfólio, utilizando como fonte de informações os cenários criados no passo anterior. É feito geralmente pelo comitê de governança do portfólio, ou líderes da organização.

A figura 8 ilustra que o *backlog* do portfólio contém os projetos, bem como os épicos ou grandes entregas ou fases dos projetos, dependendo da abordagem de gerenciamento de projetos, bem como do *framework* ou metodologia utilizados em cada projeto.

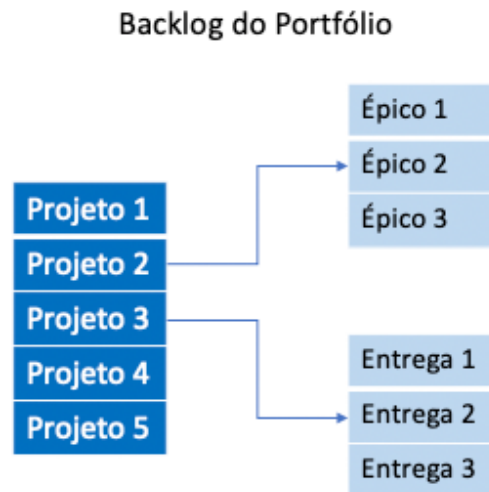


Figura 8 – *Backlog* do Portfólio

Execução do Portfólio:

Os projetos e programas que fazem parte do portfólio serão executados nos domínios apresentados abaixo no *framework*. O que temos aqui é a definição do ciclo de revisão do portfólio que recomendamos ser de 12 a 16 semanas (trimestral ou quadrimestral), onde toda a organização focará no que é importante, verificando o que precisa ser executado para atender os objetivos e resultados-chave daquele período. Este ciclo deve ser do mesmo tamanho do ciclo do domínio de agilidade no negócio.



Reunião de Acompanhamento do Portfólio:

Recomenda-se uma reunião com periodicidade de 1 a 4 semanas para avaliar o andamento dos projetos que compõem o portfólio, com as devidas ações corretivas e preventivas quando forem necessárias.



Relatório de Desempenho do Portfólio:

Este relatório contém as informações consolidadas de todos os projetos e programas que compõem o portfólio, com todas as métricas e indicadores necessários para o gerenciamento do portfólio.



Reunião de Revisão do Portfólio:

Esta reunião deve acontecer no último dia do ciclo de revisão do portfólio e tem como objetivo avaliar o alcance dos objetivos do portfólio para aquele ciclo periódico.



Reunião de Retrospectiva do Portfólio:

Esta reunião deve acontecer no último dia do ciclo de revisão do portfólio, logo após a reunião de revisão do portfólio, e tem como objetivo avaliar o que funcionou bem no último ciclo de revisão do portfólio, o que não funcionou tão bem e a definição do plano de melhorias para o próximo ciclo.

Para ver detalhes deste domínio, recomendamos o livro Gerenciamento de Portfólio e PMO, de Norberto de Oliveira Almeida, da editora FGV.

9.3 Agilidade em Múltiplos Projetos



Este domínio busca escalar a agilidade dos projetos em múltiplos projetos. Não colocamos o nome de agilidade em programa, pois muitas vezes o conjunto de projetos que precisa ser escalado e gerenciando em conjunto não corresponde a um programa e sim a projetos independentes. Caso você trabalhe sempre com programas, pode chamar este domínio de agilidade em programas. Uma outra vertente é você ter um Project Management Office (PMO) para executar este serviço, então pode chama-lo também de Value PMO ou Agile PMO.

Para conhecer este domínio detalhadamente, faça o download do eBook: Agilidade em Múltiplos Projetos, no endereço <http://www.bamagility/downloads>

O framework de agilidade em múltiplos projetos teve como principais referências o criado por Cruz, Fábio (2016) e o Guia do Scrum® (Schwaber, K.; Sutherland, J., 2017).

Os elementos deste domínio são:



Reunião de Planejamento do Backlog de Múltiplos Projetos:

Esta reunião visa criar o backlog de múltiplos projetos e deve ser executada toda vez que houver qualquer alteração ou refinamento do backlog de múltiplos projetos.



Backlog de Múltiplos Projetos:

O Backlog de Múltiplos Projetos representa um subconjunto dos projetos existentes no Backlog do Portfólio. A área ou o PMO, que estiver executando este trabalho pode ter responsabilidade por apenas um subconjunto do portfólio de projetos e programas a serem executados. A figura 9, ilustra que o backlog de múltiplos projetos subdivide os épicos em features e as entregas em pacotes de entregas.

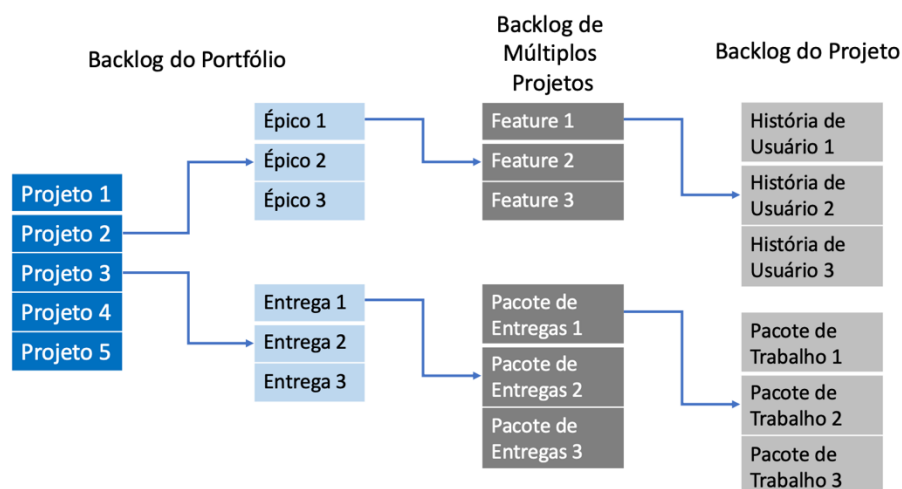


Figura 9 – Backlog do Múltiplos Projetos



Reunião de Planejamento da Sprint de Múltiplos Projetos:

Esta reunião visa criar o backlog da Sprint de múltiplos projetos e deve ser executada a cada repetição do ciclo iterativo das Sprints de Múltiplos Projetos.



Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos:

O Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos representa um subconjunto dos projetos existentes no Backlog de Múltiplos Projetos, que poderá ser implementado dentro do time-box da Sprint, geralmente de 4 a 12 semanas.



Reunião de Acompanhamento da Sprint de Múltiplos Projetos:

Recomenda-se uma reunião com periodicidade de 1 a 2 semanas para avaliar o andamento da Sprint de Múltiplos Projetos, com as devidas ações corretivas e preventivas, quando forem necessárias.



Relatório de Desempenho da Sprint de Múltiplos Projetos:

Este relatório contém as informações consolidadas do desempenho da Sprint de Múltiplos Projetos.



Incremento da Sprint de Múltiplos Projetos:

Aqui temos todas as features e pacotes de entregas que se encontram com a definição de pronto de todos os projetos que fazem parte deste Sprint.



Reunião de Revisão da Sprint de Múltiplos Projetos:

Esta reunião deve acontecer no último dia da Sprint de Múltiplos Projetos e tem como inspecionar os incrementos dos projetos da Sprint, revisar a produtividade e a capacidade dos times de desenvolvimento e discutir as próximas entregas.



Reunião da Retrospectiva do Portfólio:

Esta reunião deve acontecer no último dia da Sprint de Múltiplos Projetos e tem como objetivo avaliar o que funcionou bem na Sprint finalizada, o que não funcionou tão bem e a definição do plano de melhorias para a próxima Sprint.

9.4 Agilidade no Projeto

Este domínio tem como objetivo implementar a agilidade nos projetos e escalar a agilidade para diversos times de desenvolvimento trabalhando de forma integrada na implementação de apenas um produto.

Para as abordagens adaptativas de gerenciamento de projetos, existem diversos frameworks e metodologias que não detalharemos neste eBook, mas destacamos algumas das mais importantes abaixo:

- Scrum®: o framework de desenvolvimento ágil de software mais famoso e utilizado no mundo. Criado para tratar problemas complexos e adaptativos, criando produtos com o mais alto valor possível, de forma iterativa e incremental. Veja detalhes em www.scrum.org
- Extreme Programming (XP®): é uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos com requisitos vagos e mudanças constantes. Contém valores, princípios, processos e práticas que tem como objetivo facilitar o trabalho das equipes e melhorar a qualidade dos projetos. Veja detalhes em <http://www.extremeprogramming.org>
- Disciplined Agile Delivery (DAD®): é uma abordagem ágil híbrida, orientada para as pessoas e o aprendizado, para entrega de soluções de TI. Possui um ciclo de vida de entrega com valor de risco, orientado por

objetivos e escalável. Veja detalhes em

<https://www.pmi.org/disciplined-agile/process/introduction-to-dad>

- PRINCE2 Agile®: é uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos que combina flexibilidade e responsividade da agilidade com a governança do PRINCE2®. Veja detalhes em <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2-agile/what-is-prince2-agile>.
- Agile Practice Guide do PMI®: fornece ferramentas, diretrizes situacionais e um entendimento das várias abordagens ágeis disponíveis para permitir melhores resultados. Veja detalhes em <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>
- Agile Stage-Gate®: é uma técnica de gerenciamento de projetos na qual um projeto é dividido em estágios ou fases distintas, separadas por pontos de decisão (conhecidos como portões). Veja detalhes em <http://www.bobcooper.ca/articles/agile-stage-gate>

Para as abordagens preditivas de gerenciamento de projetos, existem diversos frameworks, metodologias e guias que não detalharemos neste eBook, mas destacamos algumas das mais importantes abaixo:

- PMBOK®: é um corpo de conhecimento em gerenciamento de projetos que fornece um guia de boas práticas para o gerenciamento de projetos. Veja detalhes em <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- PRINCE2®: é um método de gerenciamento de projetos amplamente adotado em todo o mundo, baseado em sete princípios, temas e

processos. Veja detalhes em <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>

- Front-end Loading (FEL®): é uma metodologia de gerenciamento de projetos que inclui planejamento e design robustos no início do ciclo de vida de um projeto, em um momento em que a capacidade de influenciar mudanças no design é relativamente alta e o custo para fazer essas alterações é relativamente baixo. Veja detalhes em <https://www.ipaglobal.com/event/front-end-loading-fel-and-the-stage-gated-process-singapore/>

Em conjunto com a utilização de uma abordagem de gerenciamento de projetos, é necessária a utilização de algumas técnicas, ferramentas e práticas, tais como as destacadas abaixo:

- DevOps: é uma prática de engenharia de software que unifica o desenvolvimento do software (Dev) e a operação do software (Ops) de forma colaborativa, integrando todas as fases da construção de um software (desenvolvimento, testes, implementação, bem como o monitoramento e controle dos aplicativos com velocidade). Visa a produção rápida e segura de aplicações e serviços. Veja detalhes em <https://www.redhat.com/pt-br/topics/devops>
- Canvas: É um quadro visual, geralmente de única página, que permite a visualização das principais informações de um determinado assunto. Existem canvas para as mais diversas aplicações, tais como o Business Model Canvas para a criação de modelos de negócios e o Project Model Canvas, com as principais informações de um projeto, funcionando como um termo de abertura do projeto. Veja detalhes em <http://pmcanvas.com.br>

- Lean: É uma filosofia de gestão inspirada em práticas e resultados do Sistema Toyota. O framework BAM baseia-se também nos princípios do Lean Thinking. Veja detalhes em <https://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>
- Kanban: é um modelo de gestão de trabalho originado do Sistema Toyota. É um quadro de aviso, na forma de colunas, tais como a fazer, em andamento e pronto, que corretamente usado, serve como uma central de informações em tempo real para vermos o fluxo de trabalho, acompanhando a cadência do desenvolvimento das tarefas e observar os gargalos da produção. Veja detalhes em <https://kanbanize.com/pt/recursos-kanban/primeiros-passos/o-que-e-kanban>

Existem alguns modelos ou frameworks para escalar agilidade nas organizações, dentro dos quais, destacamos:

- Nexus®: Framework criado por Ken Schwaber (um dos criadores do Scrum junto com Jeff Sutherland e um dos 17 signatários iniciais do manifesto ágil) e pela Scrum.org para desenvolvimento e sustentação de iniciativas de desenvolvimento de produtos em escala nas organizações, minimizando as dependências entre os times e integrando problemas. Tem como base o Scrum e também é constituído de papéis, eventos, artefatos e técnicas, visando escalar 3 a 9 times Scrum em um único Backlog do Produto. Para ver mais detalhes, consulte <https://www.scrum.org/resources/nexus-guide>.
- LeSS®: Fornece dois diferentes frameworks de Scrum escalado, um para até 8 equipes (de 8 pessoas cada) e outro para milhares de pessoas trabalhando em um único produto. Para ver mais detalhes, consulte <https://less.works/pt/less/framework/index.html>.

Qual a limitação dos frameworks acima? Foram criados para escalar a agilidade no desenvolvimento de apenas um produto, não demonstrando como escalar a agilidade para projetos diferentes e para os níveis superiores da organização, tais como para o Project Management Office ou ao nível estratégico.

Um framework interessante neste sentido é o:

- Scaled Agile Framework - SAFe®: é um framework que fornece uma base de conhecimento on-line de princípios, práticas e competências comprovadas e integradas para implementar Lean, Agile e DevOps em escala. O objetivo é buscar a agilidade do negócio em todos os níveis da organização. Para ver mais detalhes, consulte <https://www.scaledagileframework.com/>. Consideramos o framework deste eBook, o Business Agility Management, mais simples, objetivo e fácil de implementar.

10. PAPÉIS DO BAM

É importante entendermos os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no framework:



Business Owner

O Business Owner (BO) é o profissional responsável por responder pelo negócio da organização, pelo mais alto nível de negócio na busca do alcance dos objetivos estratégicos e na geração de valor para a organização. No BAM, este profissional ou grupo de profissionais serão os responsáveis por garantir a ligação dos projetos, programas e portfólios com o negócio da organização.

Algumas das suas responsabilidades:

- Suportar a organização no alcance dos objetivos estratégicos;
- Fornecer apoio na priorização dos objetivos e resultados-chave;
- É responsável final pela priorização dos projetos, programas e portfólio;
- É o responsável final pela priorização dos Backlogs do Portfólio e de Múltiplos Projetos;
- Suporte das necessidades de todos os domínios em questões relacionadas ao negócio, inclusive removendo impedimentos deste nível.



Agilista

O Agilista é o profissional responsável por escalar a agilidade em todos os domínios do framework. É o profissional ou grupo de profissionais que conhece os processos, seus eventos, artefatos, papéis e regras e fará o coaching e o mentoring de todos os demais papéis na busca da agilidade no negócio. Precisa ser um profissional experiente e com liderança.

Algumas das suas responsabilidades:

- Criar e fomentar o mindset ágil em todos os níveis da organização;
- Fornecer coaching e mentoring em agilidade para todos os demais envolvidos no framework;
- Suportar a implantação do framework BAM em todos os domínios;
- Suportar todos os demais frameworks voltados para liderança em todos os domínios.



Gerente de Portfólio

O Gerente de Portfólio é o profissional responsável por apoiar a alta administração na tomada de decisão em relação aos projetos, programas e portfólios. É o profissional ou grupo de profissionais que lidera os processos de identificação das iniciativas, seleção, priorização, balanceamento, acompanhamento e revisão do portfólio. Em algumas organizações, este papel pode ser executado pelo Scrum of Scrums, profissionais que integrarão os diferentes times de desenvolvimento de projetos em um mesmo projeto ou diferentes projetos.

Algumas das suas responsabilidades:

- Suportar a alta administração no processo de tomada de decisão;
- Priorizar a Backlog do Portfólio junto com o Business Owner;
- Priorizar o Backlog de Múltiplos Projetos e o Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos junto com o Business Owner;
- Garantir o alinhamento dos projetos e programas com a estratégia de negócio;
- Buscar a melhor utilização dos recursos organizacionais na busca dos objetivos estratégicos da organização;
- Integrar os diversos times de desenvolvimento em um único ou múltiplos projetos.



Gerente de Projeto (GP)

O Gerente de Projeto é o profissional responsável pelo planejamento e acompanhamento dos projetos, integrando os diversos times de desenvolvimento dentro de um único projeto, independente da abordagem utilizada: preditiva, adaptativa ou híbrida.

Algumas das suas responsabilidades:

- Planejar e acompanhar os projetos;

- Liderar e integrar todos os times de desenvolvimento dentro do projeto;
- Buscar os benefícios esperados pela implementação dos projetos.



PMO

O Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma área ou grupos de pessoas que prestará serviços voltados para o gerenciamento de projetos, programas e portfólios.

Algumas das suas responsabilidades:

- Prestar serviços voltados à práticas de gestão, tecnologia, capacitação e governança do gerenciamento de projetos, programas e portfólios;
- Apoiar na priorização do Backlog do Portfólio junto com o Business Owner e o Gerente de Portfólio;
- Apoiar na priorização do Backlog de Múltiplos Projetos e Backlog da Sprint de Múltiplos Projetos junto com o Business Owner e o Gerente de Portfólio;
- Treinar e fazer mentoria das equipes de projetos no framework BAM;
- Garantir que o framework BAM seja seguido pelas equipes dos projetos;
- Integrar os diversos times de projetos para escalar a agilidade em múltiplos projetos.



Product Owner (PO)

O Product Owner (PO) é o profissional responsável por responder por um determinado produto, fazendo o elo de ligação dos times de projetos com o Business Owner. Representa a voz do cliente na interface com os times de desenvolvimento.

Algumas das suas responsabilidades:

- Apoiar o Business Owner, o Gerente de Portfólio, o PMO, o Gerente do Projeto e os times de projetos na implementação dos produtos dos projetos;
- É o responsável final pelo desenvolvimento, detalhamento, priorização e manutenção do Backlog do Produto.



Scrum Master

O Scrum Master (SM) é o profissional responsável por garantir que os processos, bem como os pilares e os valores do framework ágil de gerenciamento de projetos sejam seguidos.

Algumas das suas responsabilidades:

- Atuar como um líder servidor para as equipes de projetos;
- Garantir que os frameworks ágeis sejam seguidos;
- Remover obstáculos e impedimentos dos times de desenvolvimento, garantindo uma maior cadência do ciclo de vida de desenvolvimento dos incrementos do produto;
- Atuar como facilitar nos eventos dos frameworks ágeis.



Time de Desenvolvimento

O Time de Desenvolvimento (TD) é um grupo multidisciplinar de pessoas que será responsável por desenvolver os incrementos dos produtos.

Algumas das suas responsabilidades:

- Desenvolver os produtos dos projetos;
- Detalhar em partes menores e mais gerenciáveis os trabalhos que serão executados;
- Planejar seu trabalho;
- Colaborar com todo o time de projeto no esclarecimento de dúvidas e decisões quanto ao desenvolvimento do produto;
- Informar qualquer impedimento ou evento de risco ao Scrum Master;
- Buscar a excelência e a qualidade das suas entregas.



Gerentes

Os gerentes estarão envolvidos na definição e implementação de seus objetivos e resultados-chave.

Algumas das suas responsabilidades:

- Criar seus objetivos e resultados-chave;
- Liderar suas equipes;
- Executar suas atividades, medir e avaliar seu desempenho.



Equipes

As equipes estarão envolvidas na definição e implementação de seus objetivos e resultados-chave.

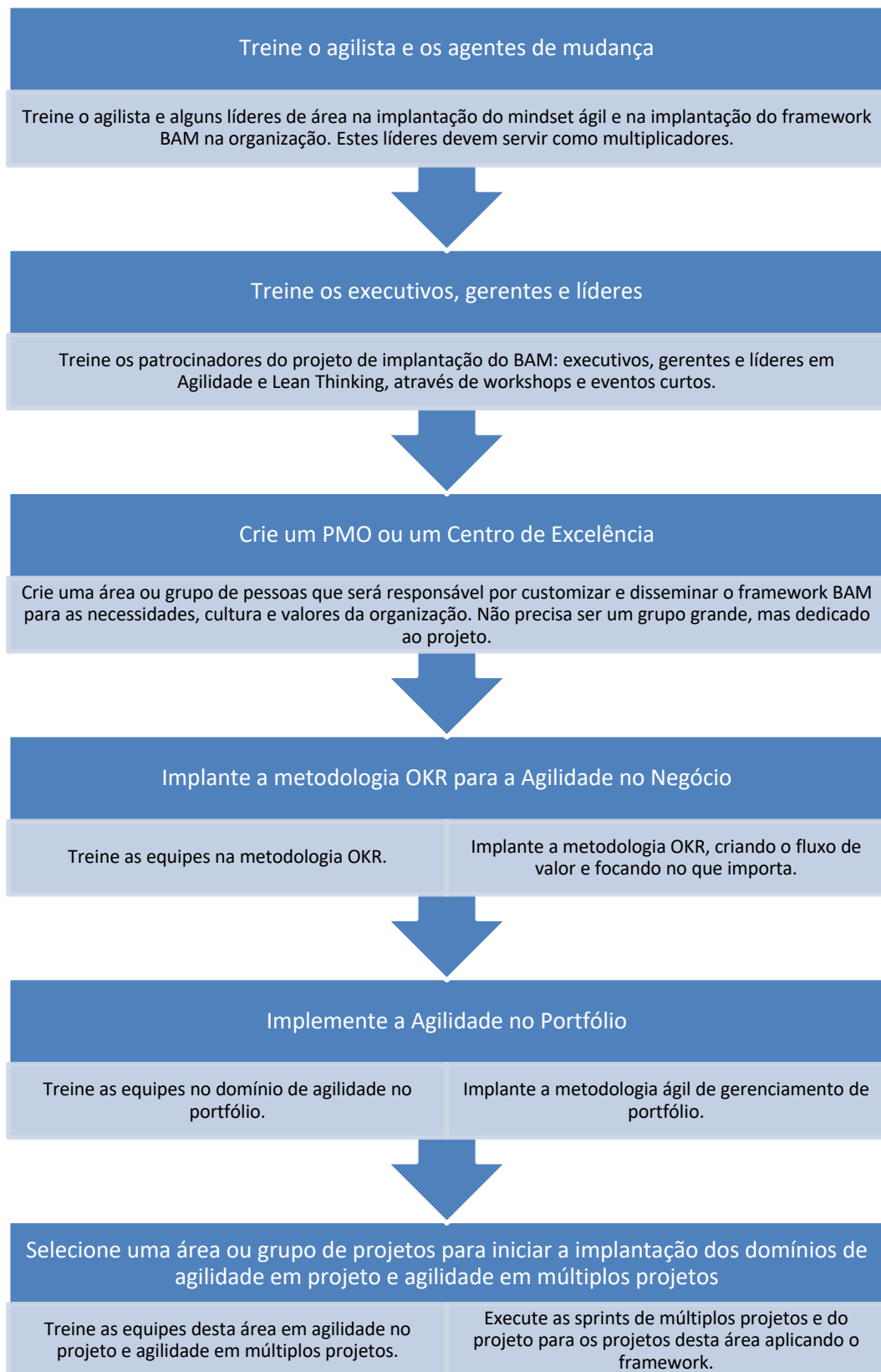
Algumas das suas responsabilidades:

- Criar seus objetivos e resultados-chave;
- Executar as suas atividades, medir e avaliar seu desempenho em conjunto com os gerentes.

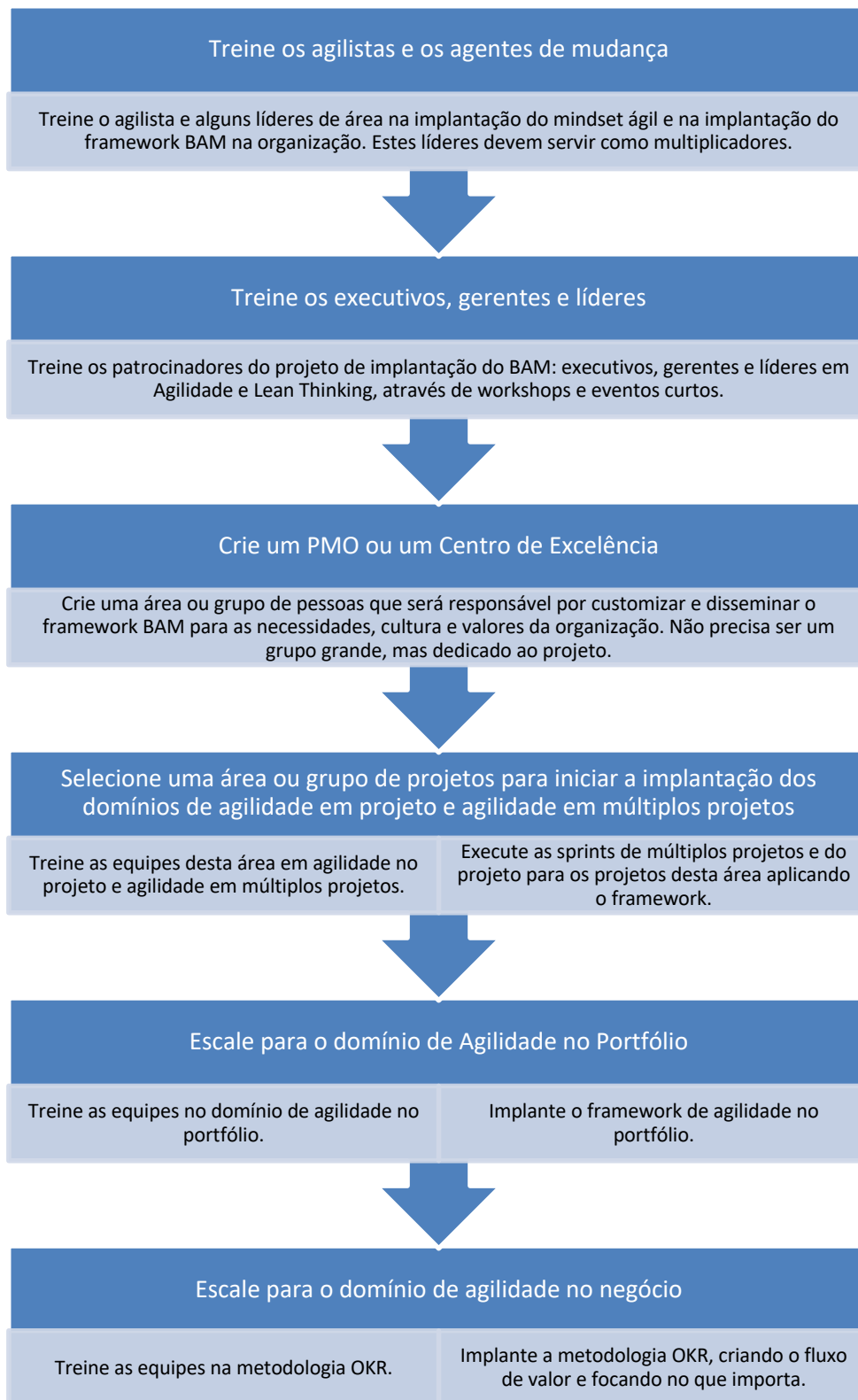
11. ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO DO BAM

A implantação depende da maturidade da organização e do nível de influência de quem está implementando, por isto colocamos 2 *roadmaps*, um *top-down*, de cima para baixo, o mais recomendado, e outro *bottom-up*, escalando de baixo para cima, o mais comum. Para ser mais efetivo ao negócio da organização, o melhor seria fazer de forma *top-down*. O *roadmap* definido para a implantação do framework BAM na organização, é considerado como melhor prática, mas que pode ser customizado, dependendo do nível de aplicação das boas práticas em gerenciamento de projetos na organização.

11.1 Roadmap Top-down (descendo)



11.2 Roadmap Bottom-up (escalando)



12. MENSAGEM FINAL

“A melhor maneira de iniciar é parar de falar e começar a fazer”

Walt Disney

13. 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).

14. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

1. ALMEIDA, Norberto. **Gerenciamento de Portfólio e PMO**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017
2. Axelos. **Managing Successful Projects with PRINCE2®**. 6ª ed. London: Axelos, 2017
3. CRUZ, Fábio. **PMO ágil: Escritório ágil de gerenciamento de projetos**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016
4. DOER, J. **Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs**. 1ª ed. Portfolio, 2018
5. HILL, G.. **The Complete Project Management Office**. 3ª ed. Boca Raton: CRC Press, 2014.
6. PMI. **The Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 6ª ed. Newtown Square: PMI, 2017

15. CONECTE-SE CONOSCO

