Workshop Desafio PMO Ágil

Implementando o Mindset Ágil no PMO

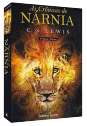
Foto:
Edição
SP 2018

Facilitador:
Fábio Cruz

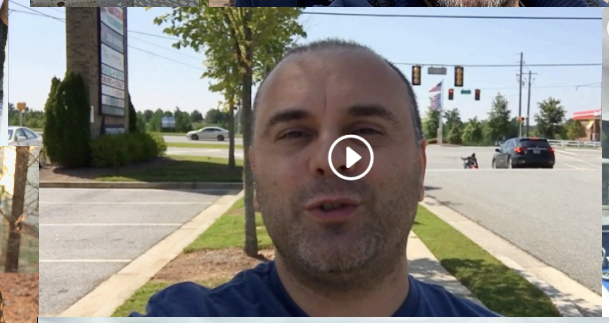
Organização
TST
Tribunal Superior do Trabalho

Brasília - DF
09 e 10 de Abril 2019

PMO ÁGIL | **FABIO CRUZ**



Maminha 555



Missão de Vida

Contribuir para que as pessoas sejam melhores para o mundo ao seu redor através de seus trabalhos e de sua vida profissional.

Fábio Cruz

- +26 anos de Experiência
  - Projetos | Produtos | Desenvolvimento Software | TI
- Consultor e mentor em Agile Transformation
- Agile Coach
- Instrutor de Treinamentos
- Facilitador de Workshops
- Palestrante
- Formado em TI, ADM e Gestão de Pessoas
- Autor de 3 livros de Gestão e Agilidade

Diretoria 6 anos
Voluntário

Scrum Guide
2011
2013
2015
2017

Nexus Guide
2015
2018

hiFlex
Consultoria
Agile Transformation

PMO MASTER CLASS
Líder do núcleo Agile

Algar
TOTVS
Logicalis
BrasilFlex
Engie
PifPaf
Brasilprev

FABIOCRUZ.com

Blog ~~(empresa por 5 anos)~~
contato@fabiocruz.com.br
www.fabiocruz.com.br

PSM I

Consultoria
fabio.cruz@hiflex.com.br
www.hiflex.com.br

hiFlex consultoria

PMP®

PMO-CP®

PMO VALUE RING® Certified Practitioner

PRINCE2® PRACTITIONER

+ 4000 horas de consultoria só em 2016 e 2017

+ 300 publicações entre posts, videos e podcass

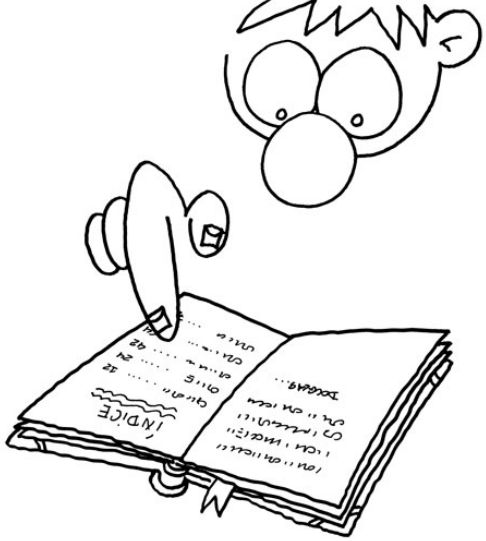
+ 100 treinamentos desde 2015 com + 5.000 pessoas capacitadas

+ 5000 livros vendidos

2 best-seller

Alguns de nossos clientes

Prefeitura de Praia Grande



Parte 1

1 – Ambientes Empresariais
- Mudanças nos Ambientes
- Times e Equipes de Trabalho
- O Gerente Ágil de Projetos
- Modelos Híbridos
- Auto Organização
- Limites de Gestão
- Gestão por Exceção

Parte 2

2 – Alinhando o que é um PMO
- O que é PMO?
- A evolução dos PMOs
- O novo Mindset para o PMO
- Os Benefícios do PMO

3 – O que este tal de Agile?
- As Origens do Agile
- O que é Ágil?
- Valores e Princípios Ágeis
- Mindset Ágil

Break - Almoço

hiflex consultoria

Workshop

Desafio PMO Ágil

Implementando o Mindset Ágil no PMO

Agenda do Dia

8 horas

Parte 3

4 – O Mindset Ágil e o VSM
- Os Princípios Ágeis
- O Value Stream Mapping
- Lean Thinking

5 – O PMO Ágil
- O PMO Ágil Existe?
- Estruturando um PMO Ágil
- O Modelo de Negócio do PMO
- Potenciais Funções de um PMO

6 – Estruturando um PMO Ágil
- Avaliando Maturidade
- Avaliando a Estrutura
- Filtrando Novos Projetos

Parte 4

7 – Calibrando um PMO Ágil
- Inspecionando o PMO Ágil
- Adaptando a Estrutura do PMO Ágil

8 – PMO Ágil: Agente de Mudança
- Inspecionando o PMO Ágil
- Adaptando a Estrutura do PMO Ágil

9 – Medindo a Performance do PMO

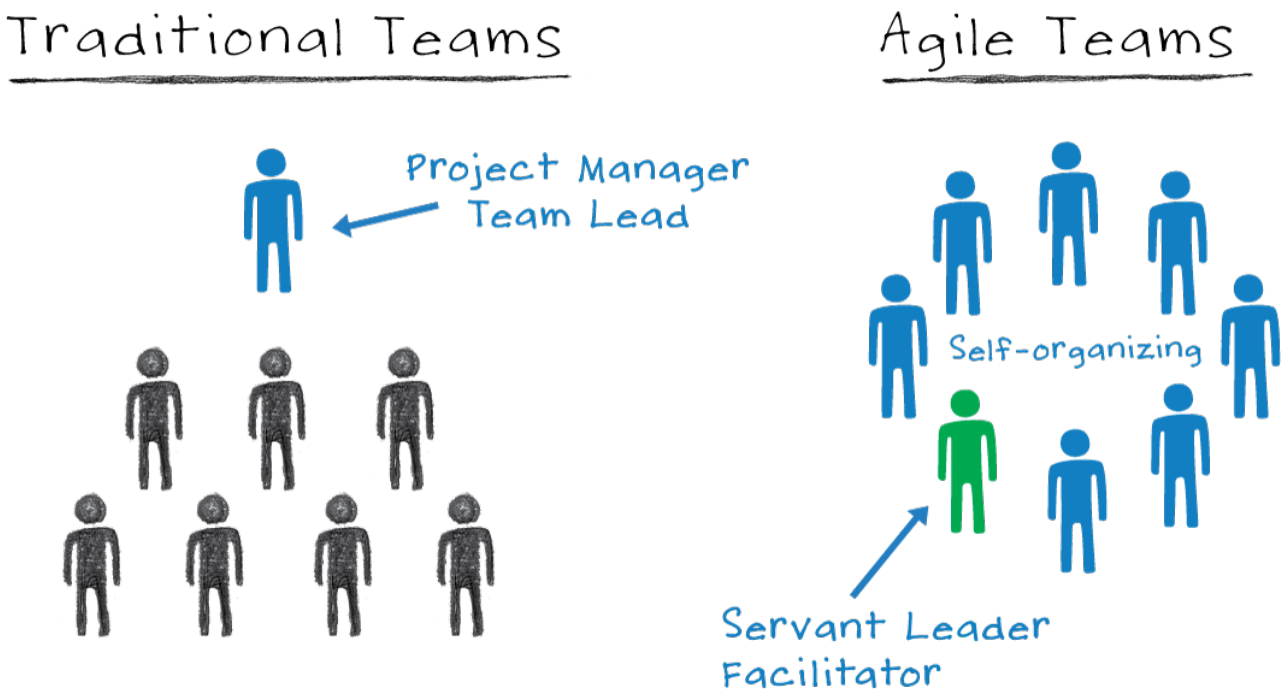
10 – O Kaizen e o PMO Ágil

11 - Monitoramento e controlando sutilmente os múltiplos projetos da organização
- A Sprint Multi-Projetos

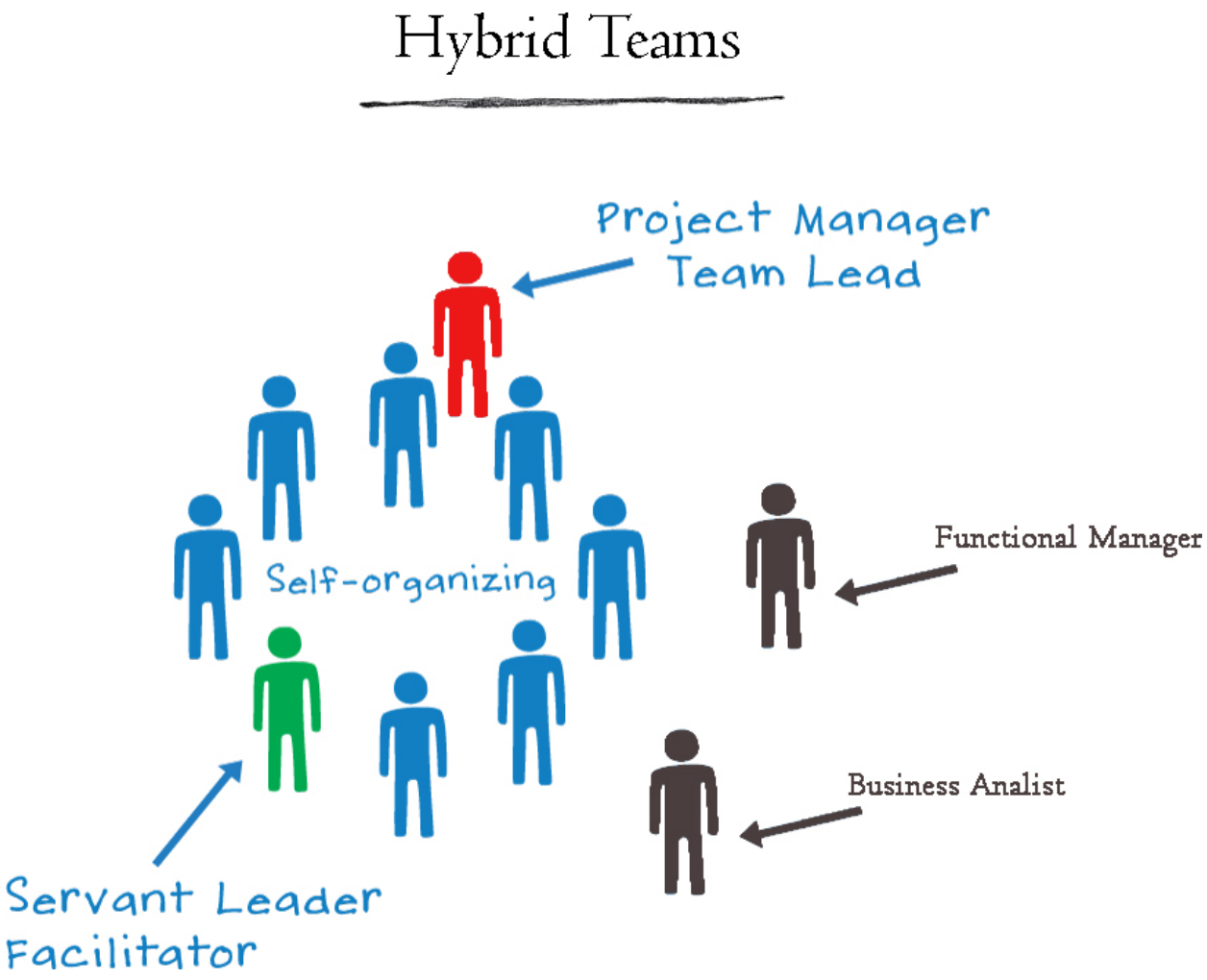
11 – O Empirismo aplicado ao PMO

Ambientes Empresariais

Os ambientes empresariais estão mudando

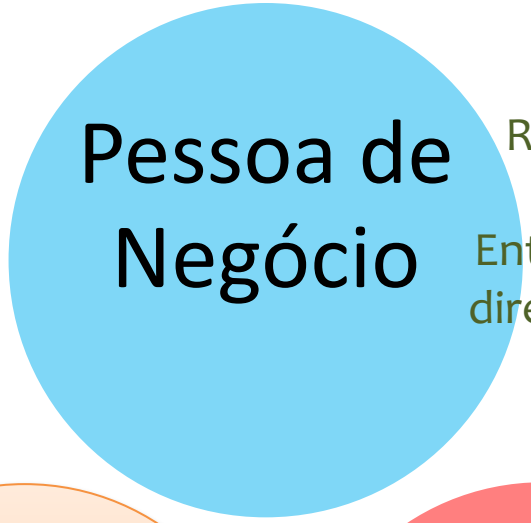


Cenário Atual



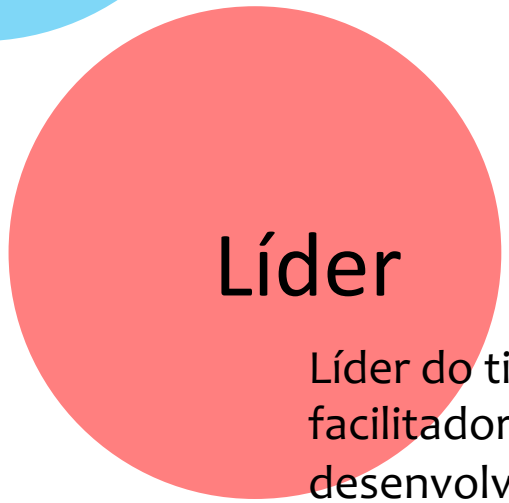
Um Time Qualquer

Característica:
Realizam atividades
Entregam itens individuais
e desconectados



Representa o cliente
(faz para o cliente)
Entende o problema e
direciona para solução

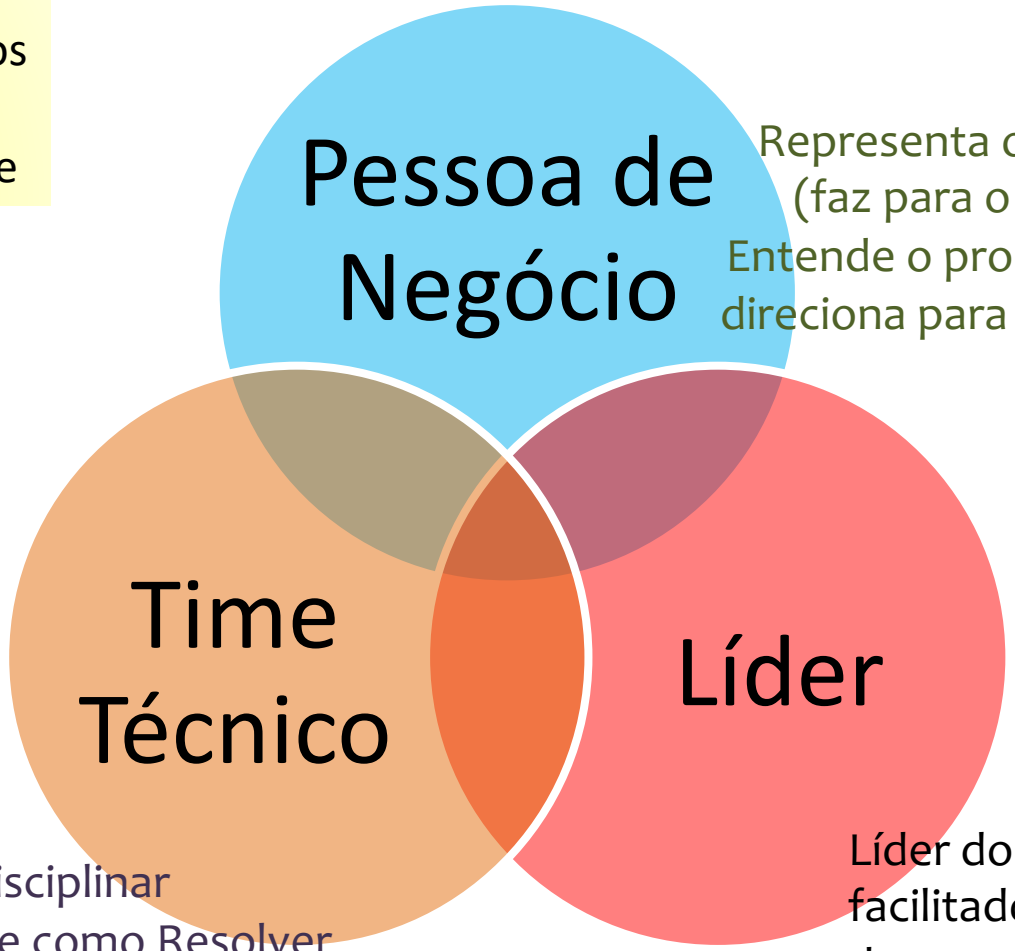
Equipe
multi-disciplinar
Entende como Resolver
o problema do cliente
e decide soluções



Líder do time, coach,
facilitador, mediador,
desenvolvedor de equipes,
Provoca aumento de
performance

Um Time com Mindset Ágil

Característica:
Entregam produtos e serviços colaborativamente



Representa o cliente
(faz para o cliente)
Entende o problema e
direciona para solução

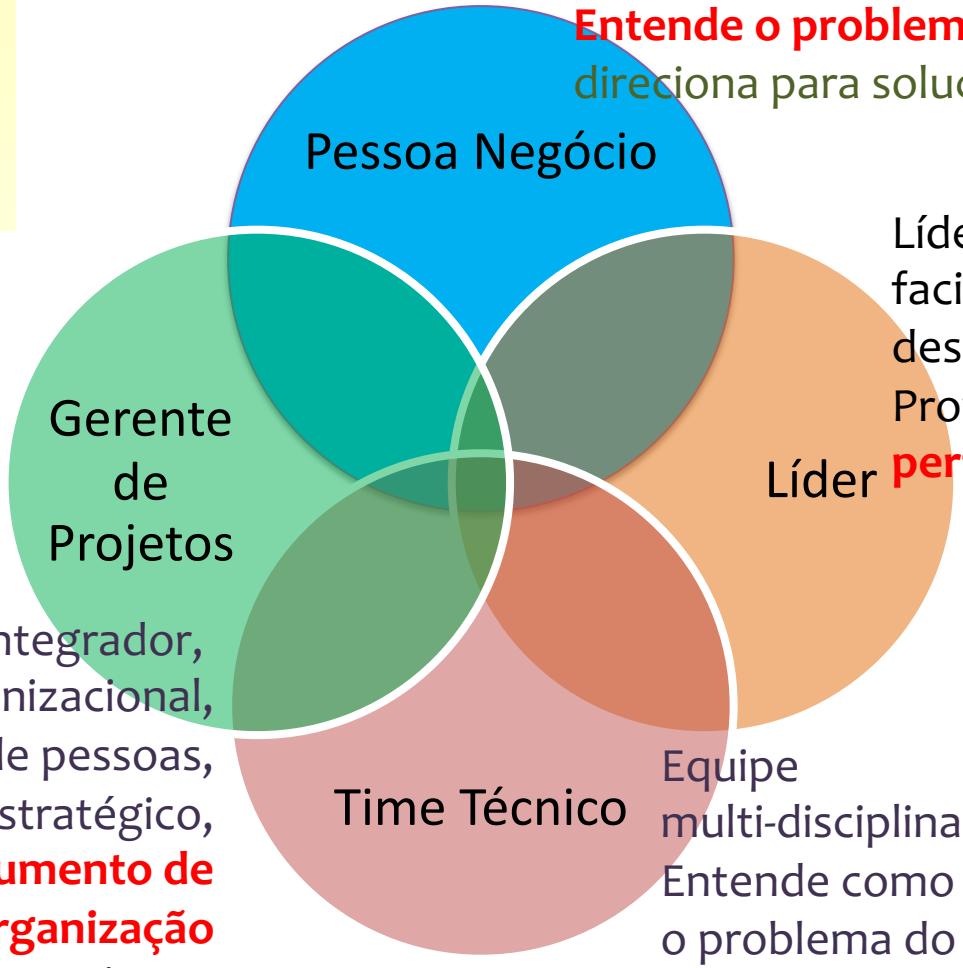
Equipe
multi-disciplinar
Entende como Resolver
o problema do cliente
e decide soluções

Líder do time, coach,
facilitador, mediador,
desenvolvedor de equipes,
Provoca aumento de
performance

Um Time Híbrido (Multidisciplinar)

Característica:
Realizam projetos para entregar produtos e serviços colaborativamente

Representa o cliente
(faz para o cliente)
Entende o problema e
direciona para solução



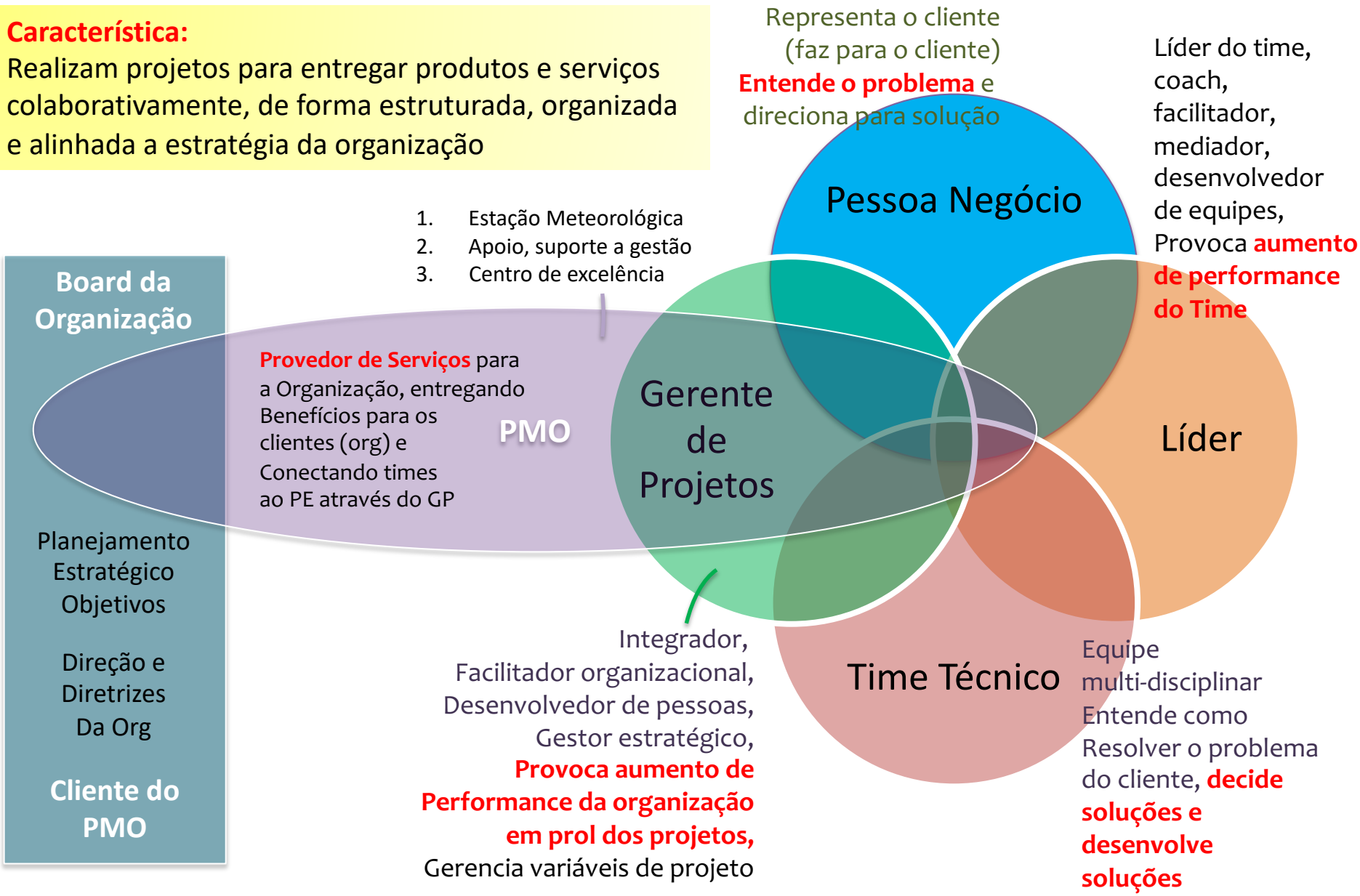
Líder do time, coach, facilitador, mediador, desenvolvedor de equipes, Provoca **aumento de performance do Time**

Integrador,
Facilitador organizacional,
Desenvolvedor de pessoas,
Gestor estratégico,
Provoca aumento de Performance da organização
em prol dos projetos,
Gerencia variáveis de projeto

Equipe
multi-disciplinar
Entende como Resolver
o problema do cliente,
decide soluções e desenvolve soluções

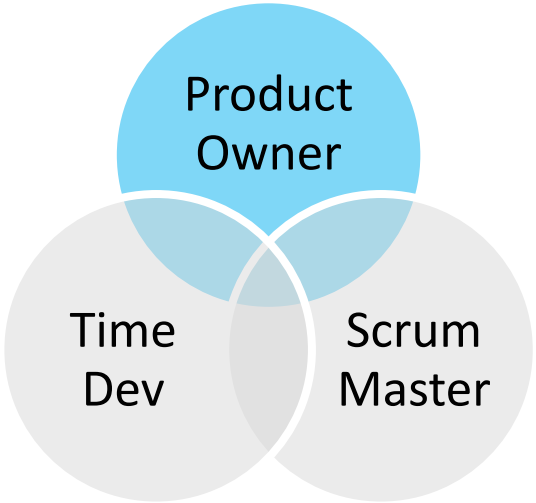
Um PMO e suas relações

Característica:
Realizam projetos para entregar produtos e serviços colaborativamente, de forma estruturada, organizada e alinhada a estratégia da organização

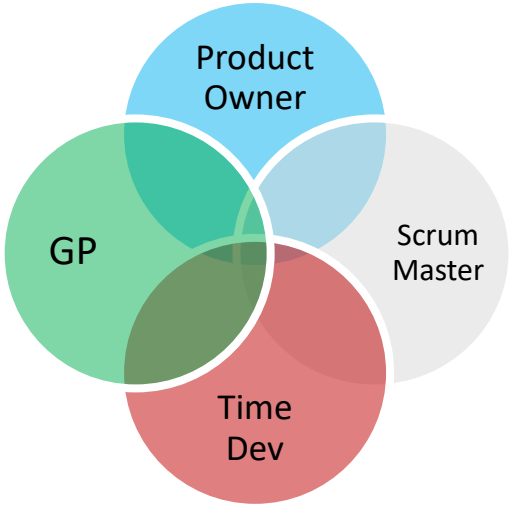


O Time Scrum é

- Auto-organizado e decidem a melhor forma para trabalhar – São os próprios responsáveis pelo "**Como**"
- São corresponsáveis pelo projeto e suas entregas
- São multidisciplinares



O Time ~~Scrum~~ Ágil de Projetos é



- Auto-organizado e decidem a melhor forma para trabalhar – São os próprios responsáveis pelo "**Como**"
- São corresponsáveis pelo projeto e suas entregas
- São multidisciplinares
- **O GP atua nas disciplinas de gerenciamento de projetos e no aumento de performance organizacional**
- Não deve haver "nós e eles", somente Nós

O Gerente de Projetos (GP)

~~"... é a pessoa destacada e designada como **principal responsável** por atingir os objetivos do projeto" (Guia PMBOK 5ª edição, 2013)~~

"... é a pessoa designada pela organização executora para liderar a **equipe responsável** por alcançar os objetivos do projeto" (Guia PMBOK 6ª edição, 2017)

O Gerente Ágil de Projetos

Gerente de Projetos

- **Na multidisciplinaridade do time ágil o GP pode trabalhar para realizar as entregas de gestão necessárias**
  - Relatórios de gestão como ponto de situação
  - Cronogramas de Releases e entregas planejadas
  - Gestão de Riscos estratégicos e externos ao time
  - Remoção de impedimentos estratégicos e externos ao time
  - **Remoção de impedimentos organizacionais**
  - **Aumento de Performance Organizacional (VSM)**
  - Como Integrante ativo do time de Projetos, deve Fazer mais do que manda fazer em relação a entregas de gestão.

Referência Bibliográfica

Scrum

Teorias

Experiências

Projetos

Conexões

Exemplos

Case

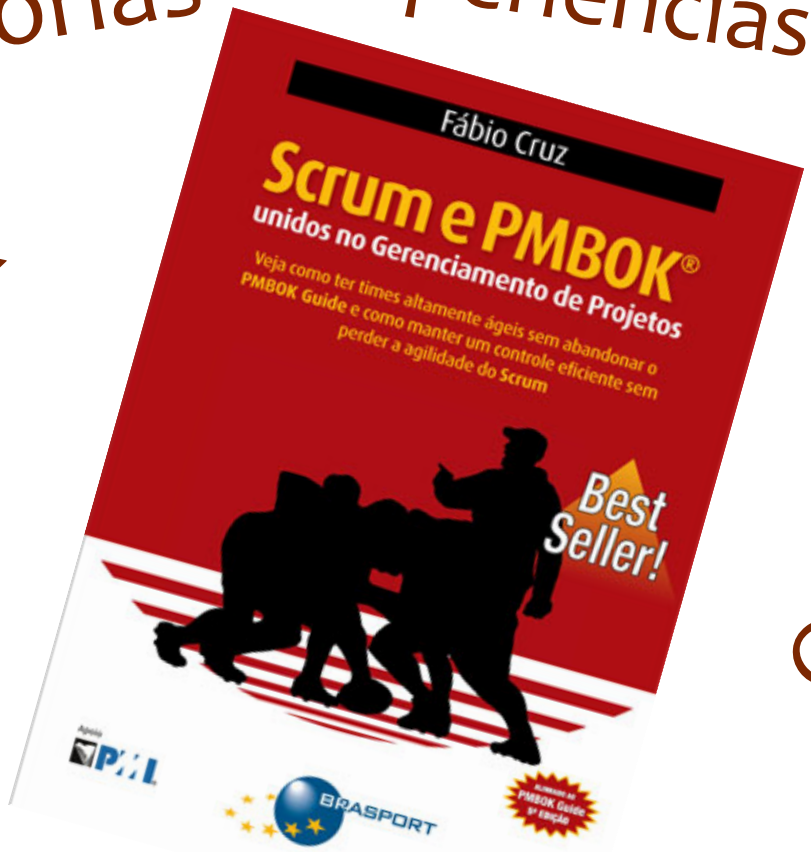
Lançado julho/2013

Aplicado pelo autor Desde 2008

Práticas

Best Seller desde 2014

Guia PMBOK

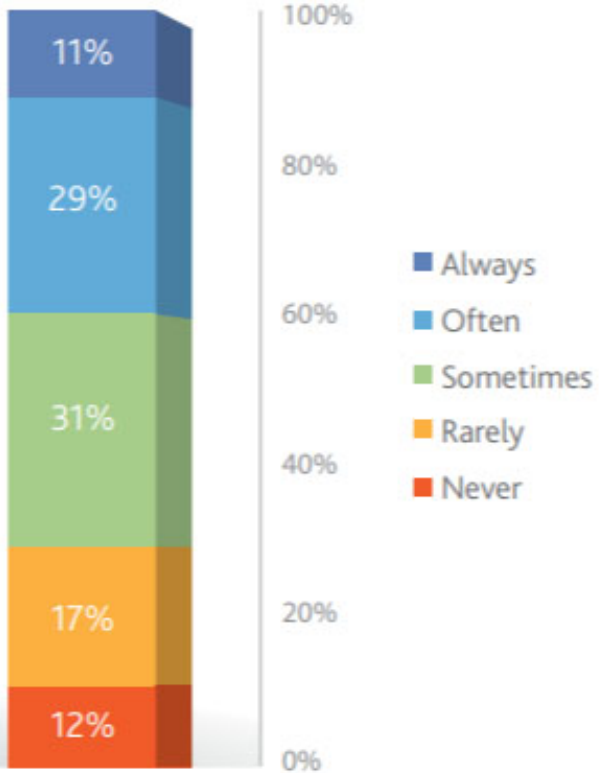


Pesquisas do PMI Pulse at Work

Embrace agile approaches.

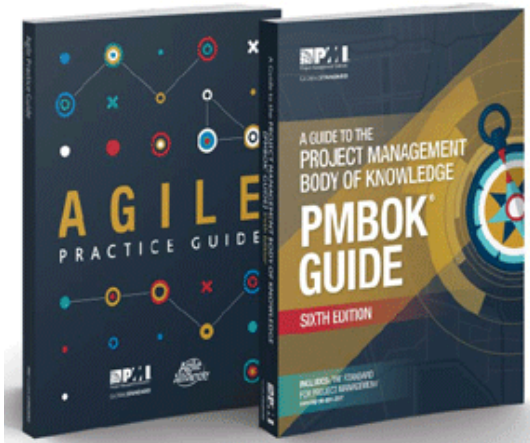
Recognize the value of agile

The use of agile approaches to manage projects is growing. A full 71 percent of organizations report using agile approaches for their projects sometimes or more often, and 55 percent of champions frequently use agile approaches compared to 24 percent of underperformers.



O uso de abordagens ágeis no gerenciamentos está crescendo. 71% da empresas reportaram uso do Agile em seus projetos algumas vezes ou muito frequentemente, e 55% das que tiveram sucesso frequentemente usam Agile.

Desde Setembro de 2017



PMI no Evento **Agile Conference EUA**

(foto tirada em 8/8/2017)

Parceria:
Agile Alliance

O PMO suportando isso tudo

PMO

O PMO

Para acompanhar a agilidade que está sendo implementada nas organizações, o PMO também precisa ser Ágil

- Apoiando os times na agilidade
- Provocando a gestão a ser mais ágil
- Levando a agilidade para toda a organização
- Conscientizando o Board (alta gestão) sobre a agilidade
- **Ser um agente de mudança e disseminador da Agilidade**
- Ser um dos primeiros a ter e praticar o Mindset Ágil

Referência Bibliográfica

Agile

Maturidade

Experiências

Múltiplos Projetos

Estratégia

Governança

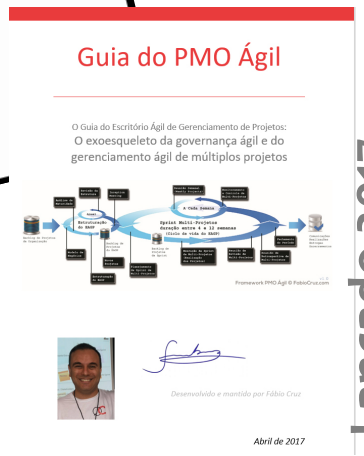
Modelo De Negócio

Empirismo

Práticas

Mindset Ágil

Lançado junho/2016



Lançado 2017

O Mindset Ágil Promove Auto Organização

Um PMO Ágil promove

Auto Organização

e contribui para que os Gerentes de Projetos promovam também

A Auto Organização na Prática

O Comando e Controle (Exceto no Caos)

Quando um Time não tem Auto Organização

Limites de Gestão
e
Gestão por Exceção

Como praticar a Auto Organização com Eficiência e Eficácia

Definindo **Limites de Gestão** e fazendo **Gestão Por Exceção**

Também pode ter limites atrelados a presidência

Diretoria

Autonomia com
- Orçamentos da Organização
- Planejamento Estratégico
- Priorizações Estratégicas (Organização)
- Metas Organizacionais

Limite de Gestão dos GPs: Tudo desde que não ultrapasse seus orçamentos, suas priorizações alinhadas e suas metas de projeto e área

Times de Gestão

Autonomia com
- Orçamentos de Projetos
- Priorizações Cliente
- Priorizações Estratégicas (Projeto)
- Metas de Projetos e Área

Limite de Gestão dos Times: Tudo desde que não afete a Sprint e sua Meta

Times de Desenvolvimento

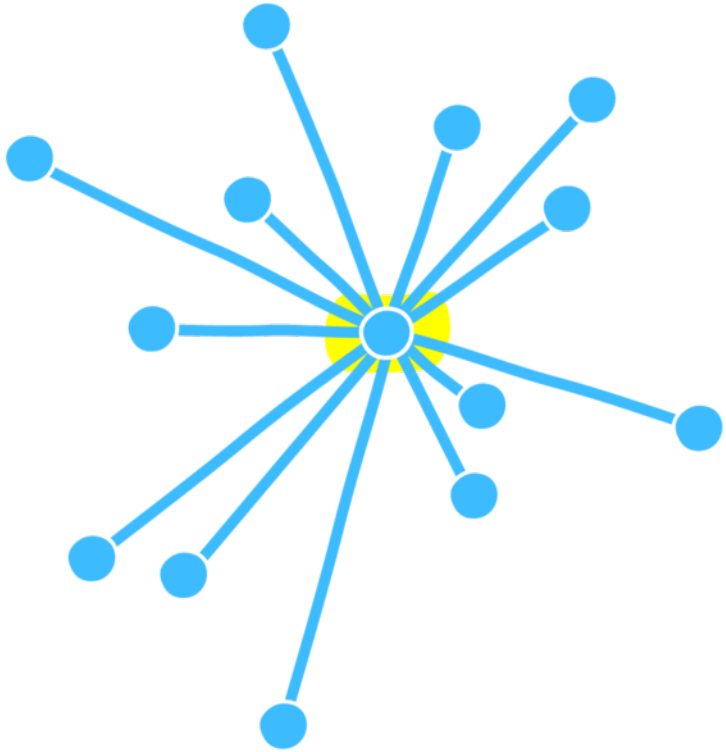
Autonomia com
- Sprint (backlog/meta)
- Auto Organização
- Dia a dia
- Ferramentas e artefatos próprios

A organização dos limites de gestão e do uso da gestão por exceção pode ser um dos benefícios de um PMO

Inspirado na Metodologia Prince2

Alinhando o que é um PMO!

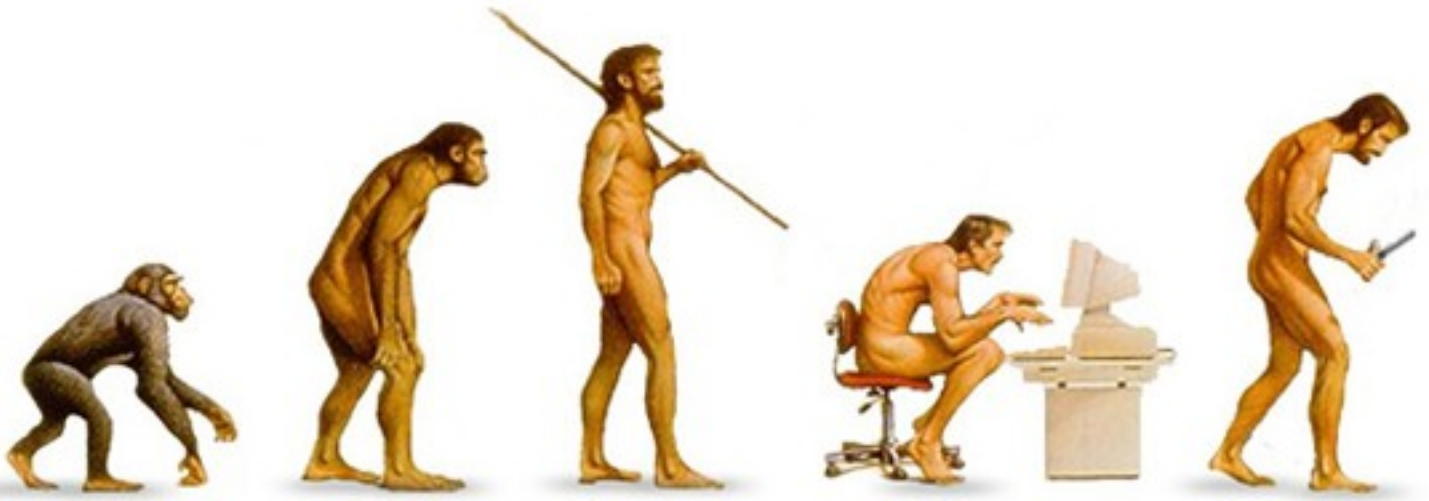
Alinhando o Conceito de PMO



É uma entidade organizacional que
centraliza determinadas funções relacionadas
ao gerenciamento de projetos, programas e portfólios,
com o objetivo de gerar **valor** para a organização.

Fonte: PMO VALUE RING, www.pmovaluering.com

A Evolução dos PMOs



AUDITORIA

CONTROLE

PADRÕES

VALOR

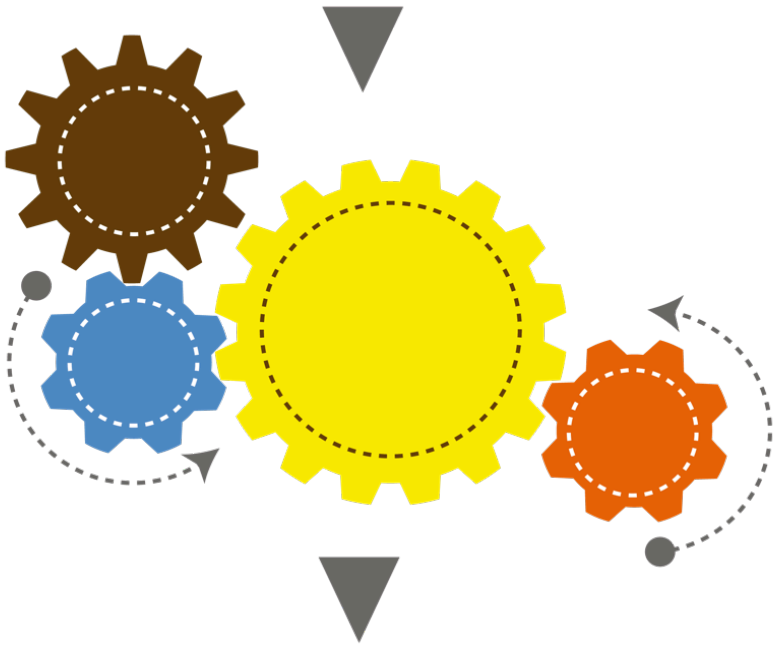
BENEFÍCIOS

Fonte: PMO VALUE RING, www.pmovaluering.com

Os PMOs são diferentes

PMO A

EXPECTATIVAS
DE BENEFÍCIOS
DOS STAKEHOLDERS

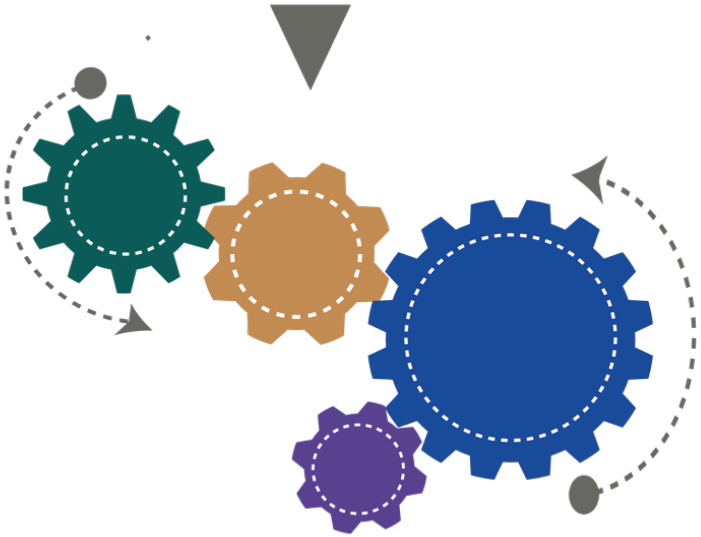


BENEFÍCIOS
ENTREGUES

≠

PMO B

EXPECTATIVAS
DE BENEFÍCIOS
DOS STAKEHOLDERS



BENEFÍCIOS
ENTREGUES

Fonte: PMO VALUE RING, www.pmovaluering.com

O quanto o seu PMO é diferente?
Como você enxerga o seu PMO?

O PMO Elefante Branco:

- Faz de tudo?
- Controla tudo?
- Padroniza tudo?
- Se envolve em todas as decisões?
- Tem metodologias robustas?
- Tem dados completos de todos os projetos?
- Se movimenta lentamente para mudanças?

O PMO Guepardo

- Faz só essencial?
- Controla os benefícios?
- Contribuí para a padronização?
- Promove metodologias leves?
- Coleta informações macro e relevantes dos projetos que monitora?
- Está preparado e se movimenta rapidamente frente as mudanças?

O PMO Joaninha:

- Não faz nada para ninguém

Um Novo Mindset para o PMO

O PMO pode ser visto como um “prestador de serviços”.

Como tal, ele possui “clientes”, seus stakeholders.

Cada stakeholder tem necessidades e expectativas de benefícios específicas.

Atender as expectativas de benefícios dos stakeholders é a melhor forma de gerar valor percebido.

THE STAKEHOLDERS-DRIVEN PMO

Fonte: PMO VALUE RING, www.pmovaluering.com

Diferença entre entrega do PMO e Projetos

Equipe do projeto

(GP + Times Ágeis)

Produtos / Serviços

Clientes / Usuários / Consumidores

Equipe do PMO

(Líderes e Gestores)

Benefícios

Stakeholders / Organização

Entendendo os Benefícios de um PMO

O que são benefícios de um PMO?

Os benefícios representam as expectativas dos Stakeholders, em especial, do nível executivo da organização.

A partir destas expectativas será possível definir o conjunto de funções que o PMO irá executar.

Os benefícios devem ser coletados através de contatos com os Stakeholders da Organização (Entrevistas ou Questionários).

Quanto maior a aderência dos trabalhos do PMO em relação aos benefícios, maior será o valor criado.

Um PMO que não entrega benefícios aos seus Stakeholders é fraco e vulnerável as variáveis internas e externas - (É ou se tornará inútil)

Fonte: PMO VALUE RING, www.pmovaluering.com

Os 30 potenciais benefícios de um PMO

1. Maior disponibilidade de recursos com competências em gerenciamento de projetos
2. Maior disponibilidade de informação sobre lições aprendidas em experiências anteriores
3. Transferência efetiva de conhecimento
4. Melhor comunicação entre áreas da organização
5. Melhor comunicação entre a equipe do projeto
6. Melhor comunicação com o nível executivo
7. Melhor confiabilidade nas informações apresentadas
8. Estimativas de prazo e custo mais confiáveis
9. Maior disponibilidade de informação de qualidade para a tomada de decisão
10. Melhor controle sobre as equipes de projetos
11. Melhor controle sobre prazos e custos dos projetos
12. Melhor controle sobre terceiros subcontratados
13. Melhor comprometimento do nível executivo com os projetos
14. Maior motivação e compromisso individual
15. Maior clareza na definição de responsabilidade e papéis
16. Maior agilidade na tomada de decisão
17. Melhor alocação de recursos entre projetos da organização
18. Redução dos prazos/ciclos de vida dos projetos
19. Menor exposição a riscos
20. Maior integração entre as áreas da organização
21. Aumento de produtividade
22. Melhor qualidade nos resultados dos projetos
23. Maior satisfação dos clientes dos projetos
24. Melhor definição de prioridades
25. Maior visibilidade da relação entre projetos e estratégia
26. Maior visibilidade da relação entre projetos
27. Maior compromisso com resultados
28. Maior visibilidade do andamento do projeto
29. Maior visibilidade da demanda por recursos
30. Maior previsibilidade para a tomada de decisão

Fonte: PMO VALUE RING, www.pmovaluering.com

O que é este tal de Agile?

As origens do Agile que falamos hoje

Hirotaka **Takeuchi** e Ikujiru **Nonaka**, professores de administração japoneses publicaram na Harvard Business Review em **1986** o artigo:

- The new New product development game (o novo Novo jogo para desenvolvimento de novos produtos)

Neste artigo eles mostraram observações de empresas como Xerox, HP, Honda, Fuji, e outras, desenvolviam alguns de seus produtos de forma mais ágil e flexível.

HONDA XEROX FUJIFILM

As origens do Agile que falamos hoje (cont.)

Nonaka e Takeuchi citaram uma abordagem holística com seis características predominantes em todas estas empresas:

1. Instabilidade interna
2. Equipes de projeto auto organizadas
3. Fases de desenvolvimento sobrepostas
4. Multi conhecimento
5. Controle sútil
6. Transferência organizacional de aprendizagem

Uma origem e também uma das bases do Agile

John **Krafcik**, engenheiro de qualidade do setor automotivo, publicou o artigo base de seu mestrado no MIT (Massachusetts Institute of Technology) em **1988**:

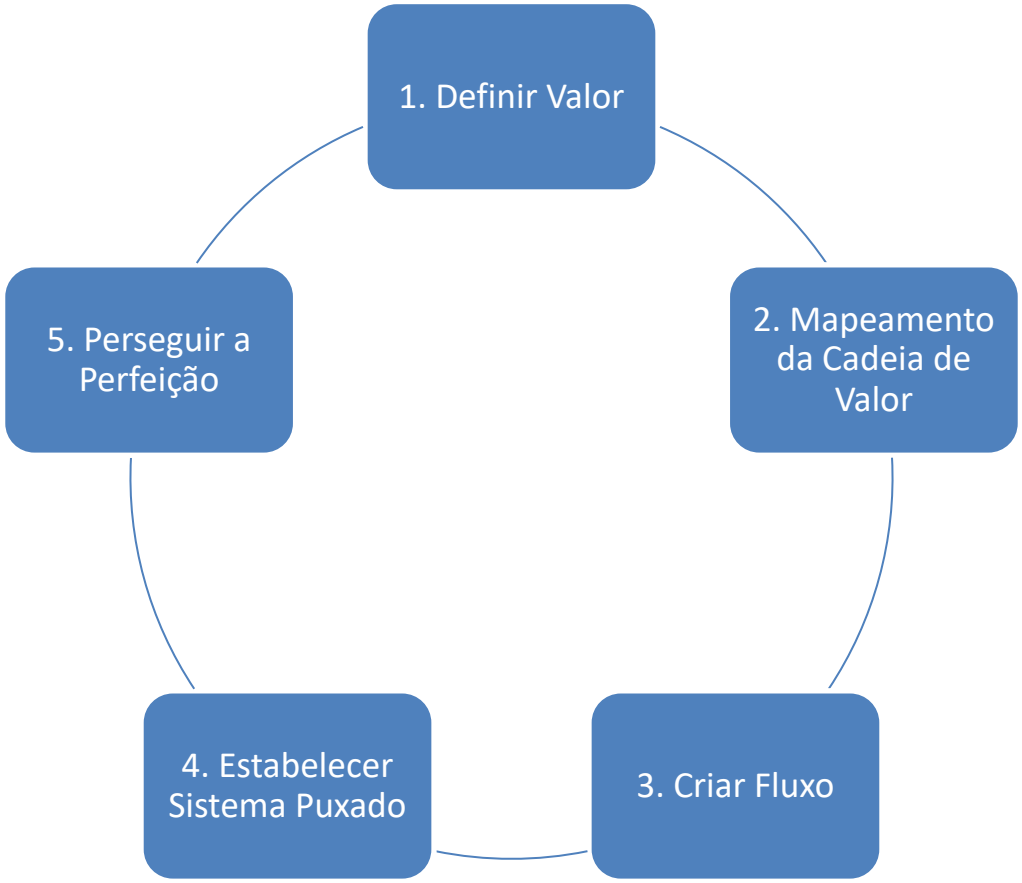
- Triumph of the Lean Production System (Triunfo do sistema de produção enxuto)

Neste artigo ele mostra o uso e as pesquisas realizadas durantes anos na Toyota em relação ao uso do sistema puxado.

A Filosofia Lean

Lean é um modelo gerencial aplicado por meio de princípios e técnicas operacionais, tendo como objetivo a redução do desperdício, a melhoria da qualidade e a maximização do valor entregue ao cliente.

É uma filosofia orientada à eficiência e eficácia de processos, focada em criar mais valor com menos trabalho.



Principios do Lean
Toyotismo

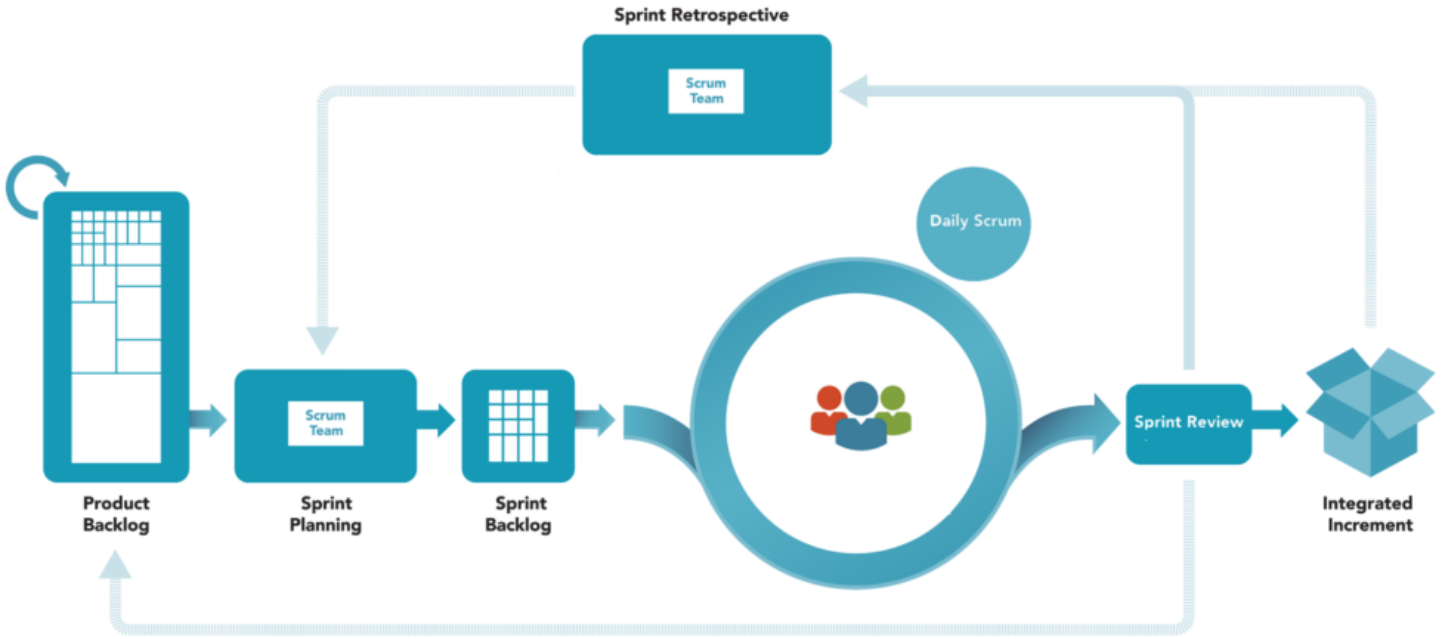
Lean Thinking
Lean Services

Lean Product Development

Lean Office
Lean Enterprise

Lean PMO

O Framework Scrum



A partir deste artigo, somado as experiências próprias, **Jeff Sutherland** e **Ken Schwaber** apresentaram em **1995** um artigo chamado "SCRUM development process", apresentando a ideia do SCRUM pela primeira vez ao público.

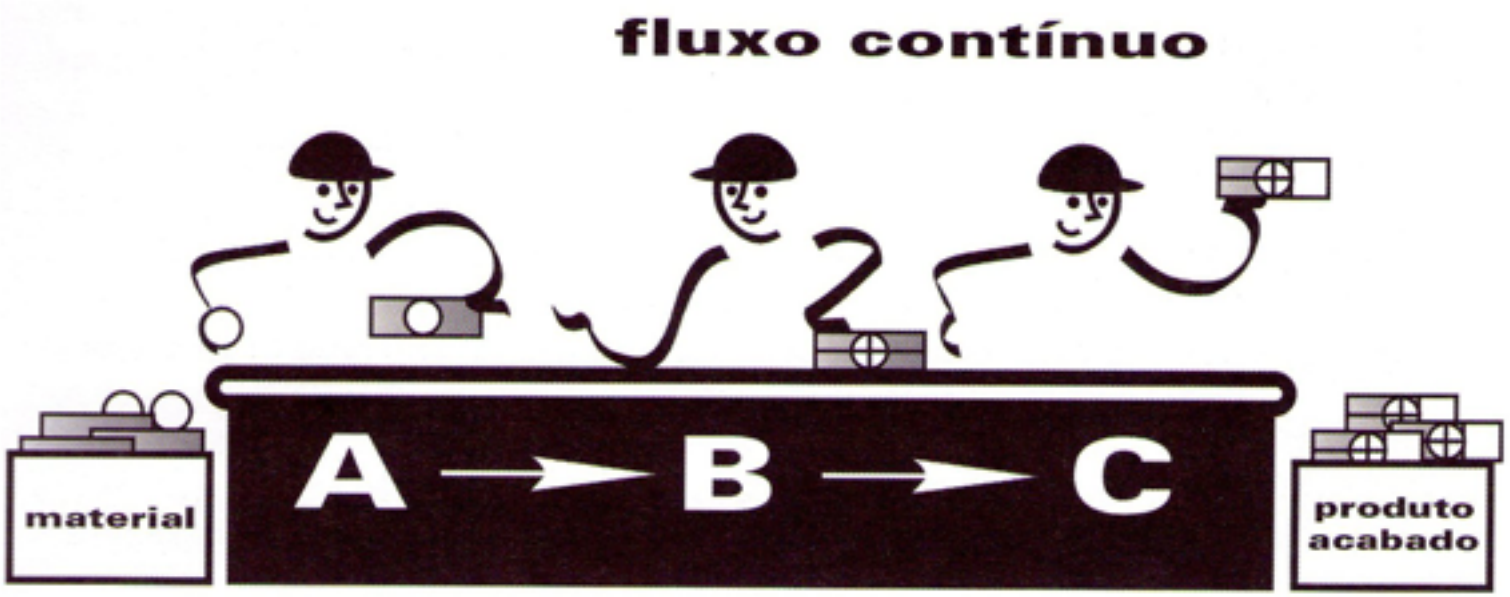
Mas afinal, o que é este tal de Agile?

O Ágil é mais eficiência e eficácia do que velocidade

A arte de evitar os trabalhos que não precisam ser feitos

A arte de eliminar os desperdícios

A arte de minimizar o desembolso



O PMO deve buscar o Ágil em sua estrutura

Valores Ágeis defendidos por um PMO Ágil

Indivíduos e Interações

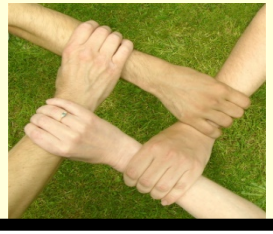
+ Mais Que -

Processos e Ferramentas

Solução Funcionando

+ Mais Que -

Documentação Abrangente



Colaborar c/ o Cliente

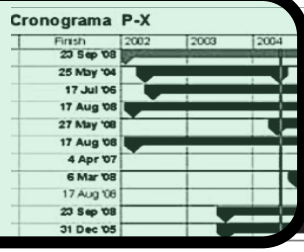
+ Mais Que -

Negociar Contratos

Responder a Mudanças

+ Mais Que -

Seguir um Plano



Agile ≠ Scrum

É uma Filosofia

É Mindset
É Atitude
É comportamento

Pessoa

Lean Thinking

Manifesto Ágil

É um Framework

Podemos colocar aqui:
Boas práticas
Metodologias
Ferramentas

PRINCE2

Kanban

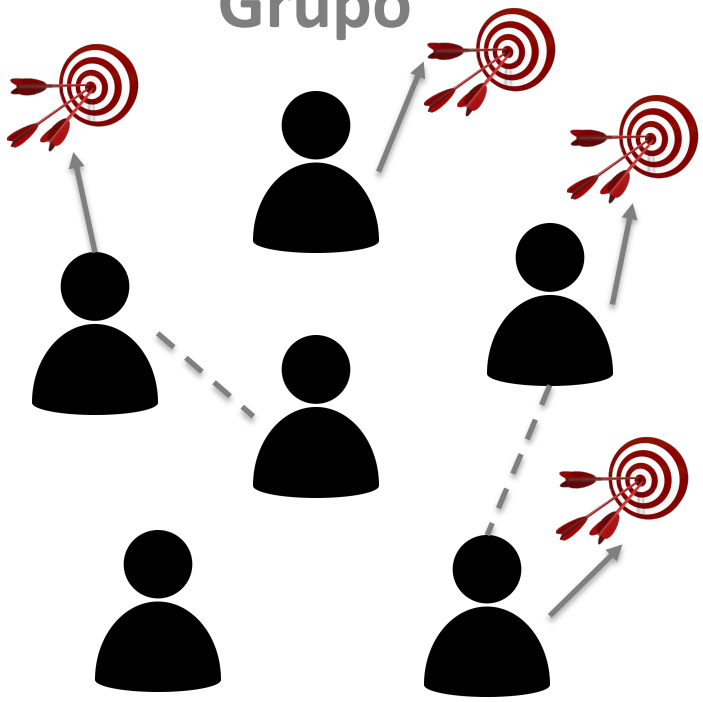
PMBOK

Scrum

O que o Agile tem a ver comigo e com o meu PMO?

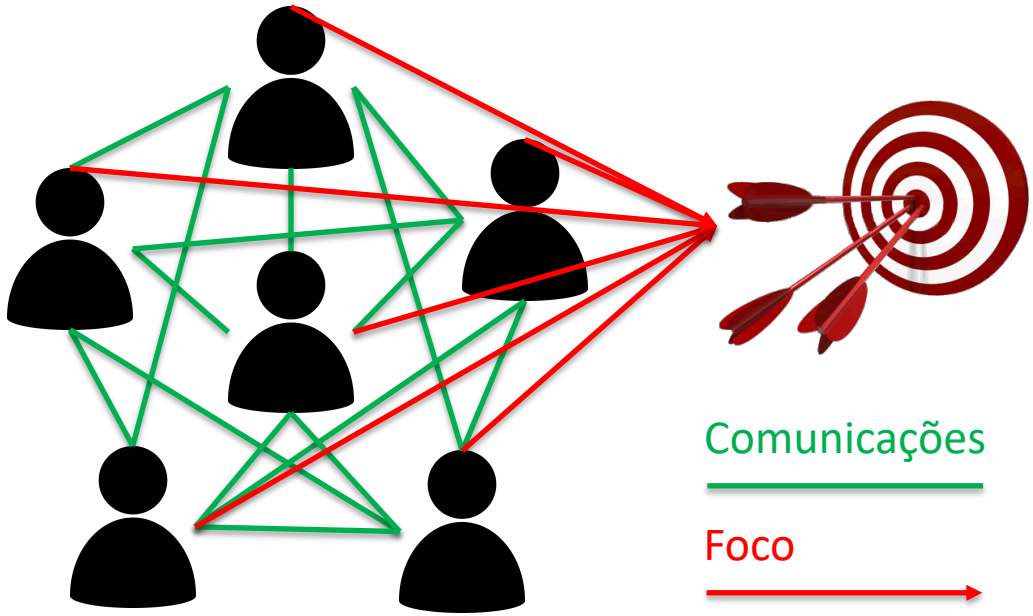
Focado em Equipes e não em Grupos

Grupo



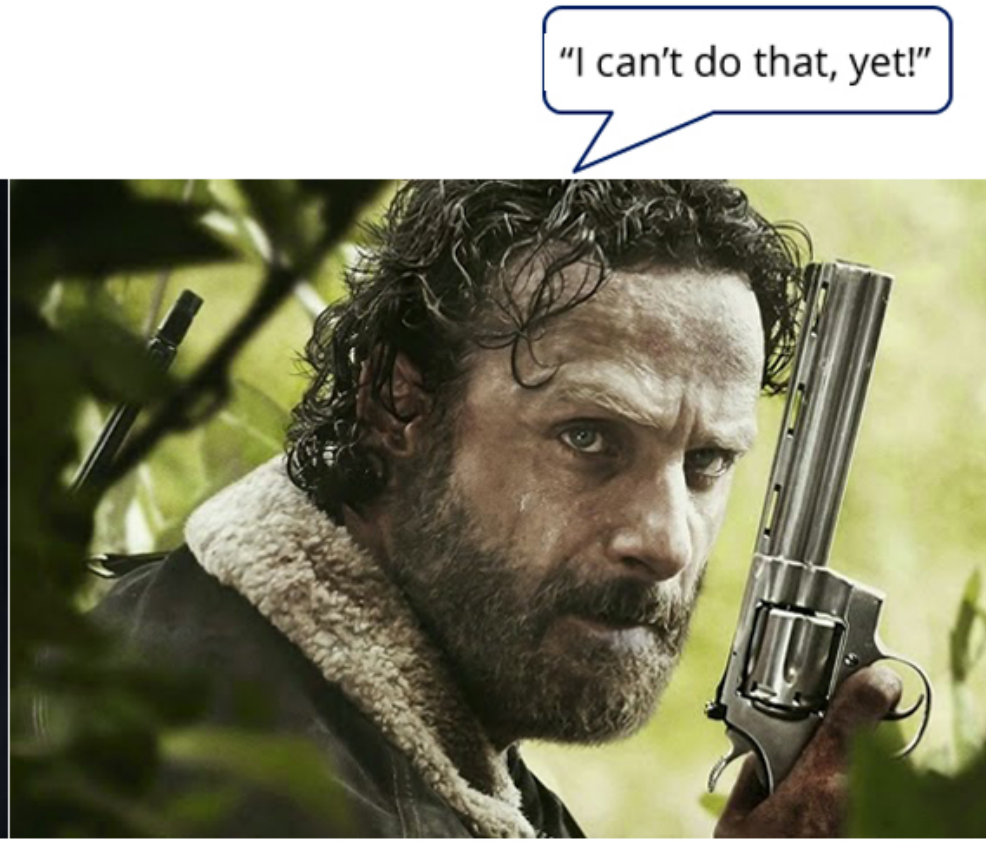
Um conjunto de pessoas com objetivos individuais que não precisam uns dos outros para completar seus objetivos

Equipe



Um conjunto de pessoas com um mesmo objetivo comum, e que precisam uns dos outros para completar seu objetivo

O que é o Mindset Ágil?



A mindset for sucess in life

Equipes

Princípios Ágeis

Valores Ágeis

Os 12 Princípios Ágeis na visão do PMO

1. Praticar e Incentivar a satisfação do cliente como prioridade.
2. Praticar e Promover que os Processos ágeis se adequam a mudanças mais facilmente.
3. Praticar e Provocar a entrega de valor/benefícios com frequência.
4. Incentivar que as pessoas de negócios e especialistas trabalhem diariamente em conjunto.
5. Praticar e Promover a construção de projetos ao redor de indivíduos motivados.
6. Praticar e Disseminar as Conversas cara a cara como melhor forma de comunicação.
7. Praticar e promover que trabalho pronto é a única medida primária de progresso.
8. Disseminar Ritmo Constante e Ambientes sustentáveis para os patrocinadores, especialistas e usuários.
9. Praticar e Promover a contínua atenção à excelência técnica para aumentar a agilidade.
10. Praticar e Promover a busca pela Simplicidade.
11. Promover que as melhores soluções emergem de times auto organizáveis.
12. Praticar e incentivar que os times reflitam regularmente sobre o seu próprio trabalho.

O que isso tem a ver comigo e com o meu PMO?

O PMO pode ser um **agente de mudança** e contribuir para o Mindset Ágil, e sua aplicação na Organização toda!

O Mindset Ágil e o VSM Organizacional
Value Stream Mapping

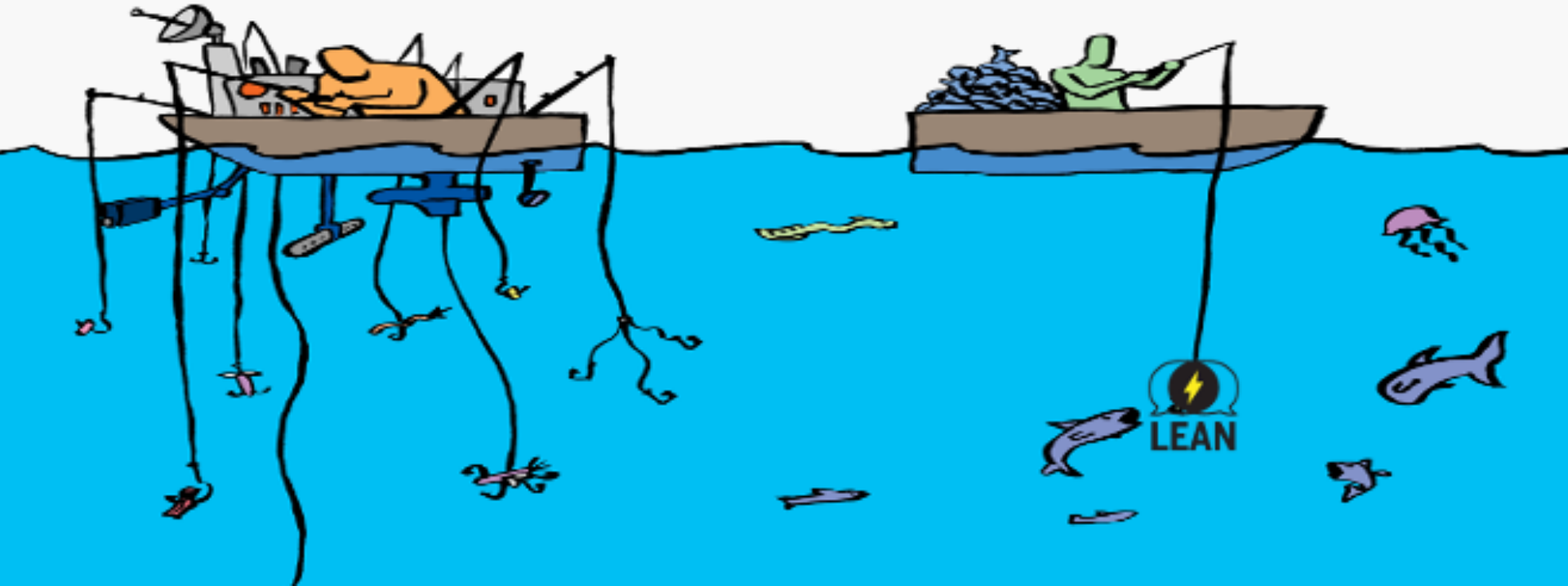
Lean?

É um sistema diferente e não apenas conjunto de ferramentas, técnicas e mudança cultural

Lean são os conceitos revolucionários de:

Fornecer valor ao cliente, **R**eduzir o tempo de processo e

Focar na eliminação dos desperdícios



Lean Thinking

Foca em

Inconsistências
Irregularidades

Sobrecarga
De processo

Desperdícios
Aquilo que não agrega valor ao cliente

Um Exemplo de Métrica Eficiente

Value Stream Mapping - VSM (Mapeamento do Fluxo de Valor) é uma ferramenta de diagnóstico para a identificação de todas as ações de uma empresa e classificação em ações que criam ou não valor sob a perspectiva do cliente.

- Aumente a eficiência do processo de produção na Cadeia de Valor
- Boa parte do sucesso e fracasso está contido no Value Stream

Qual a eficiência do nosso trabalho na Cadeia de Valor?

Vamos analisar uma cadeia de valor qualquer

Total Cycle Time = Total Gera Valor + Total Não Gera Valor

Total Cycle Time = 18 + 39 = **57 min**

$$\text{Eficiência do Fluxo de Valor} = \frac{\text{Total Gera Valor}}{\text{Total Cycle Time}}$$

$$\text{Eficiência do Fluxo de Valor} = \frac{18}{57} = 31{,}5\%$$

O que é Eficiência? ?

Afinal, existe PMO Ágil?

O Ágil é um tipo de PMO?

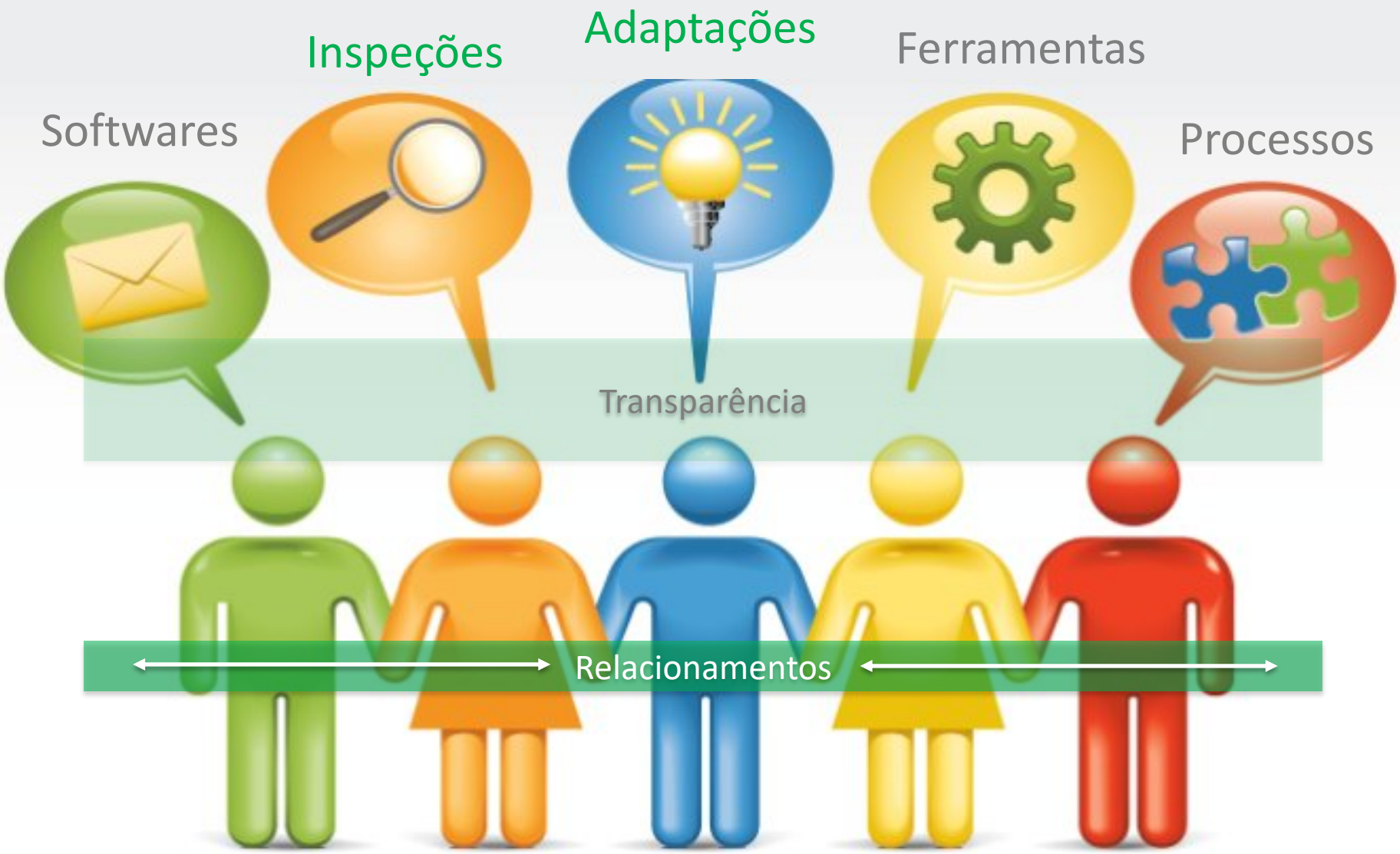
~~TIPO ÁGIL?~~

O Ágil para um PMO é uma Característica!

Uma característica fundamental

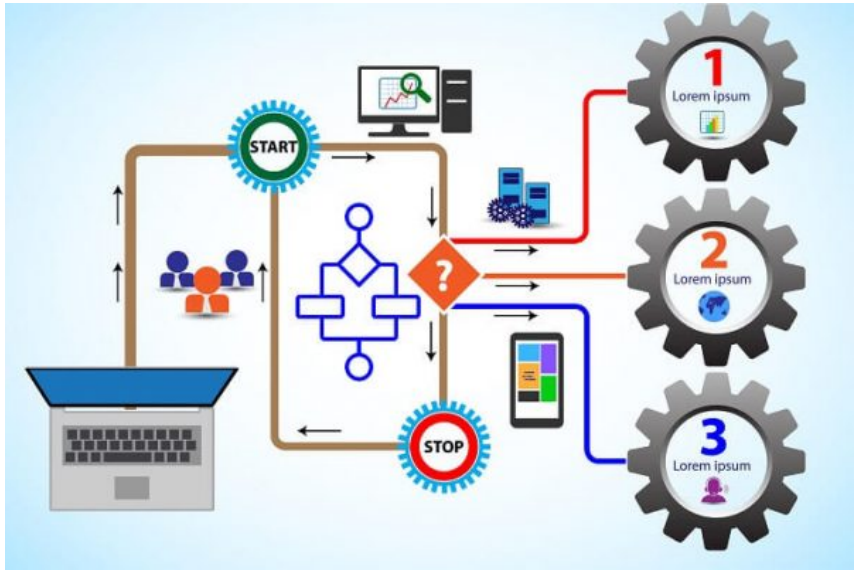
(traço, propriedade ou qualidade distintiva fundamental)

A Característica Ágil influencia toda a organização



E o Foco qual é?

Foco em Processos



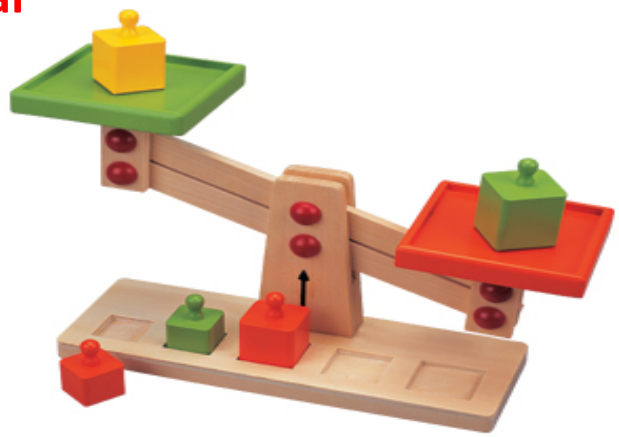
Foco em Pessoas

Gestão Tradicional

Gestão Tradicit

\-

Menos Foco



Gestão Ágil

Mais Foco

\+

Gestão Ágil

E o Foco das Pessoas qual é?

1. Foco no Cliente
2. Foco no Valor do Cliente
3. Foco na Priorização do Valor do Cliente
4. Foco na Entrega Antecipada do Valor Priorizado do Cliente

Com mais ajuda e contribuição das Pessoas
e menos de processos e ferramentas

Estruturando um PMO baseado no Mindset Ágil

O Mindset Ágil e o PMO

Qualquer PMO pode ser acompanhado do termo “Ágil”, desde que as pessoas que componham o time do PMO tenham um Mindset Ágil, pensem e se comportem em direção a manter uma conexão com a agilidade, e especialmente, quando for o caso, que contribuam para a promoção da agilidade em outras áreas que o PMO se relacione, influenciando ou impactando.

Por outro lado, um PMO pode simplesmente não utilizar o termo “Ágil” em sua denominação e ter este mesmo Mindset Ágil em sua estrutura, pensamentos e ações, através de um time de gestores e colaboradores ágeis.

O Framework PMO Ágil

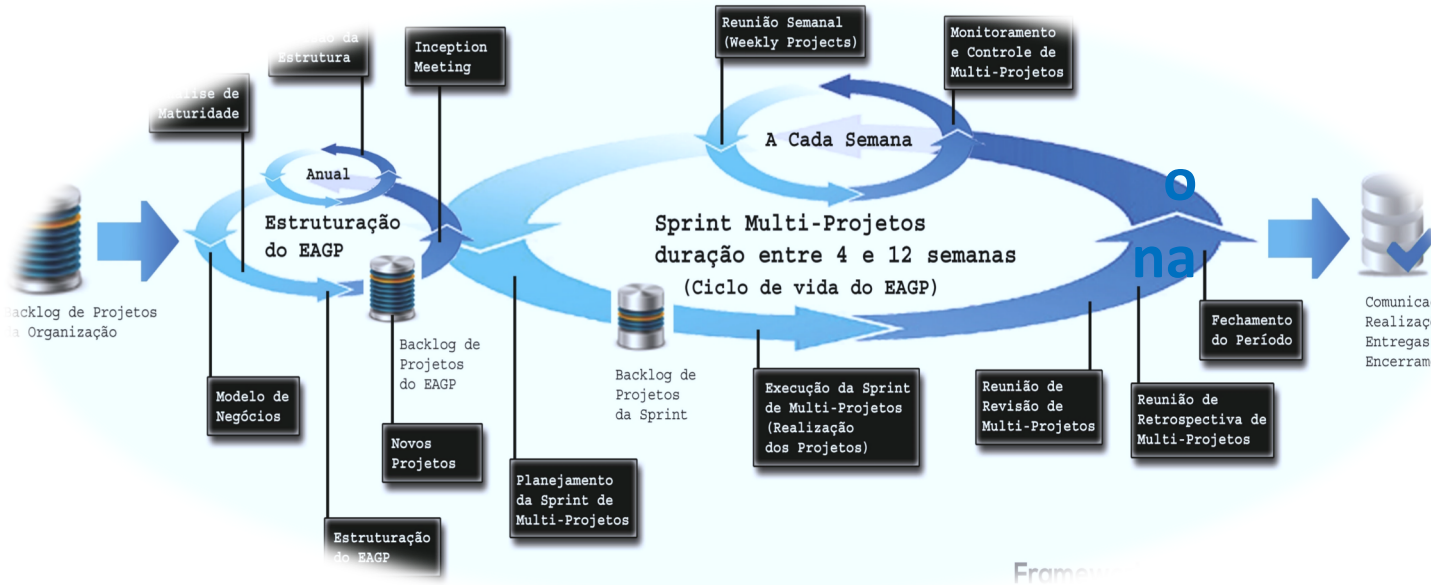
O Framework PMO Ágil orienta uma forma de levar o Mindset Ágil para os PMOs.

Com o objetivo é se adaptar a esta nova mentalidade, e praticá-la no dia-a-dia dos PMOs.

O Framework PMO Ágil busca acelerar a conexão do PMO com outras áreas que praticam agilidade.

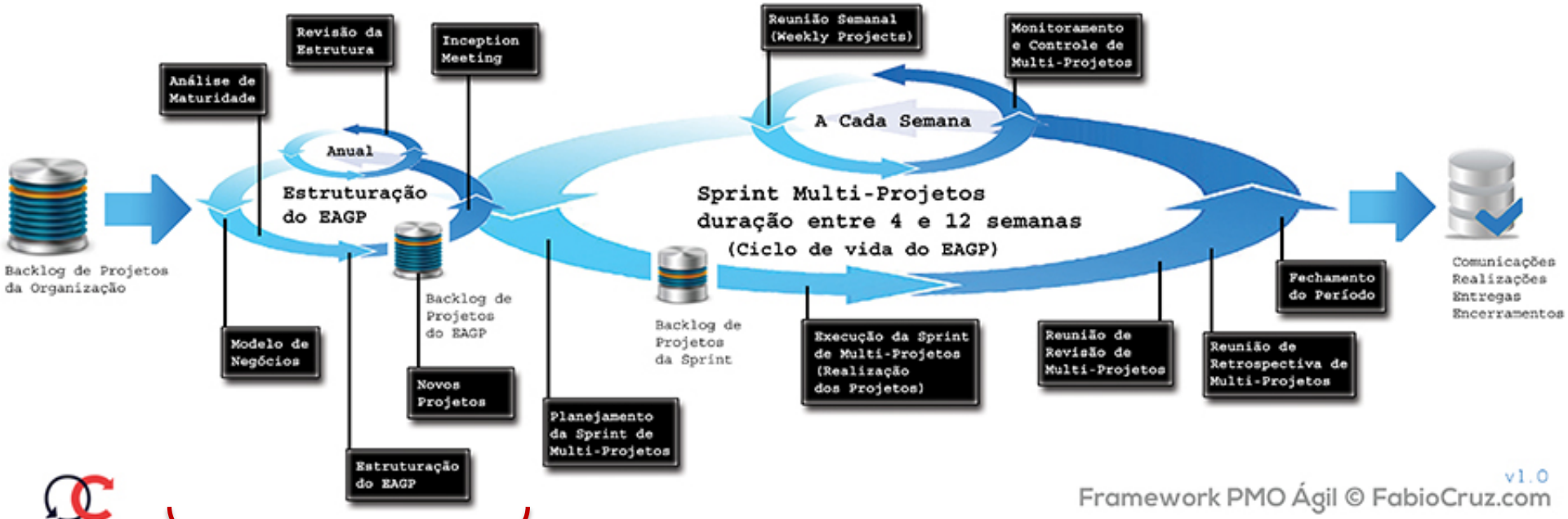
ou

Disseminar Ágil Organização



O Framework PMO Ágil

O Guia do Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos:
O exoesqueleto da governança ágil e do gerenciamento ágil de múltiplos projetos



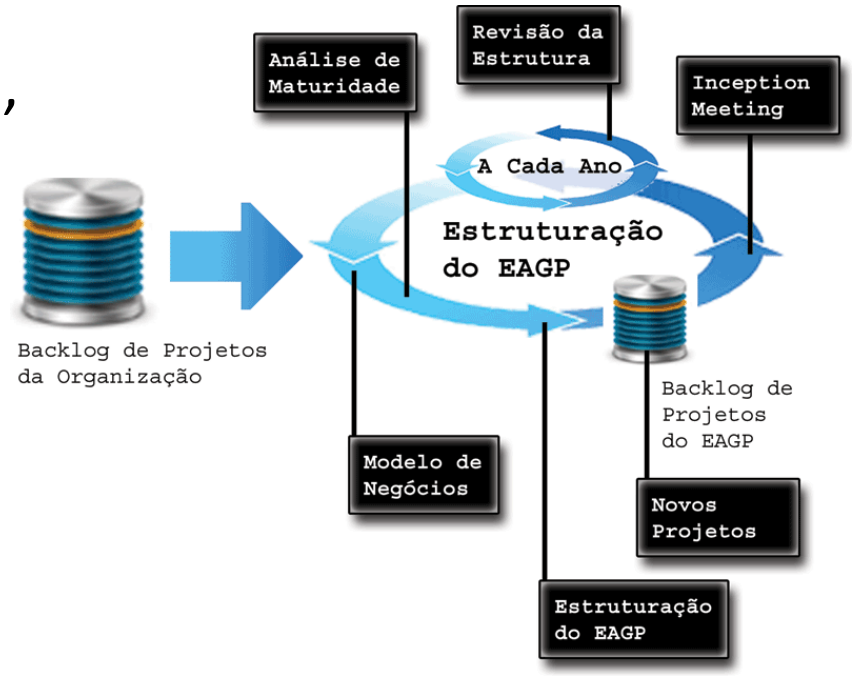
v1.0

Framework PMO Ágil © FabioCruz.com

Estruturando um PMO Ágil

O primeiro passo para implementar a característica Ágil em um PMO é se preocupar com a sua estrutura, tendo em vista que a estrutura pode ser composta por, mas não se resumir a:

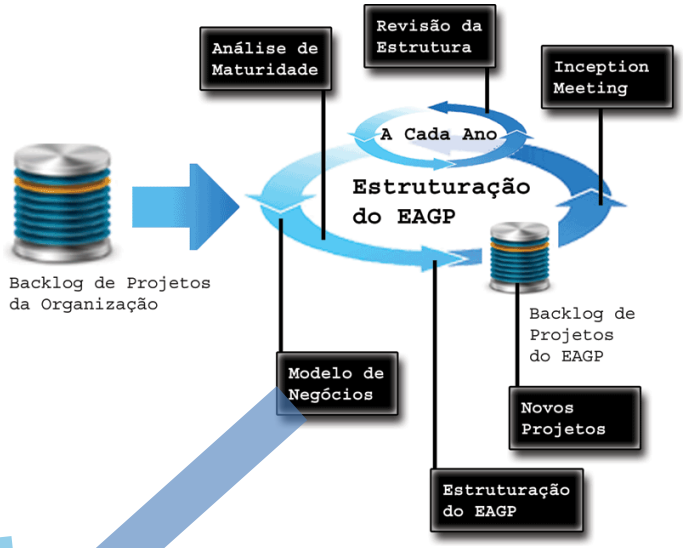
1. Modelo de negócio do PMO
2. Maturidade em Gestão
3. Estrutura do PMO, (Hierarquia, papéis e responsabilidades
4. Priorização e funil de projetos
5. Revisão da estrutura



Desenhando o Modelo de Negócios do PMO

De forma colaborativa os membros do PMO podem entender o modelo de negócio do PMO através de um Business Model Canvas direcionado ao entendimento das suas características, considerando:

1. Segmento de clientes
2. Proposição de valor
3. Canais de entrega
4. Relacionamentos com os clientes
5. Principais atividades
6. Principais recursos
7. Rede de parceiros
8. Estrutura de custos
9. Fluxo de receitas



Modelo de Negócios do PMO Ágil

Sempre na perspectiva do PMO como prestador de serviços

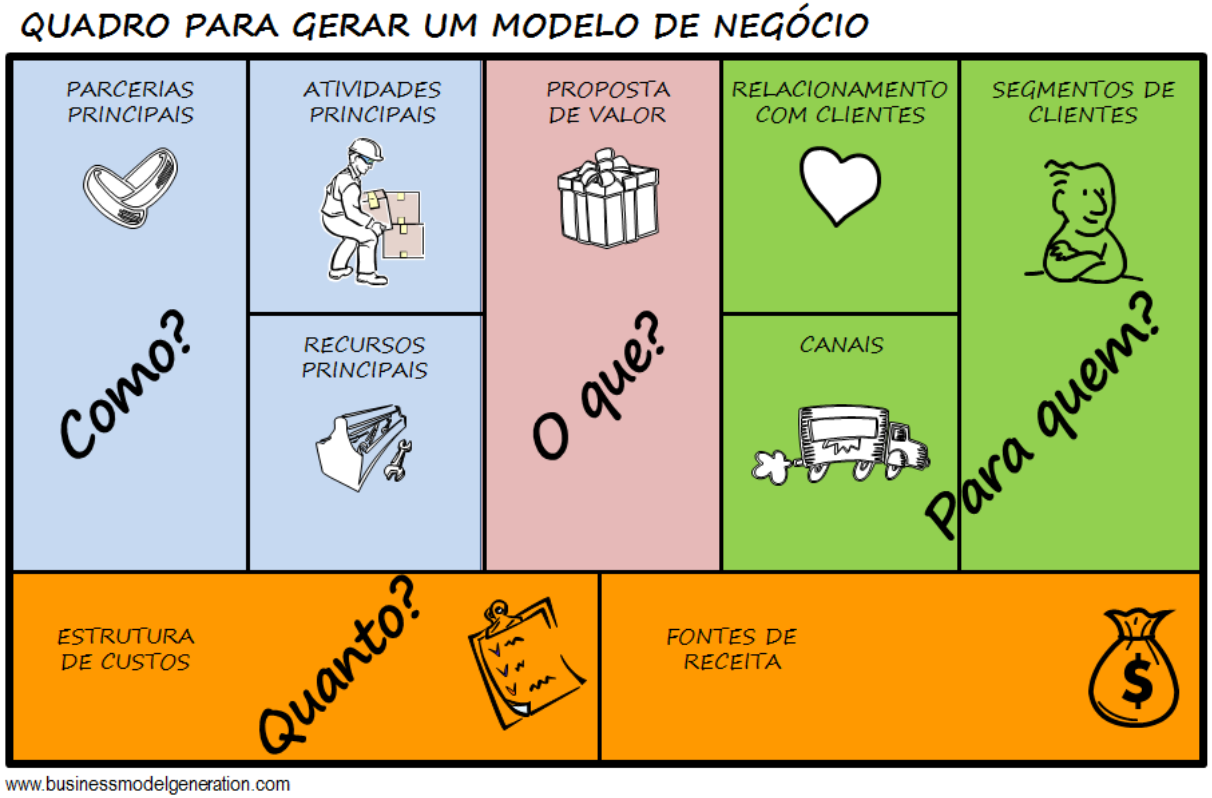
Os Times devem ser considerados no modelo de negócio do PMO Ágil como Clientes/ Parceiros/ Recursos Chave

Times Ágeis como Parte

O PMO e o seu Modelo de Negócio

Nosso PMO trabalha para que?

Um modelo negócio tem como objetivo responder:

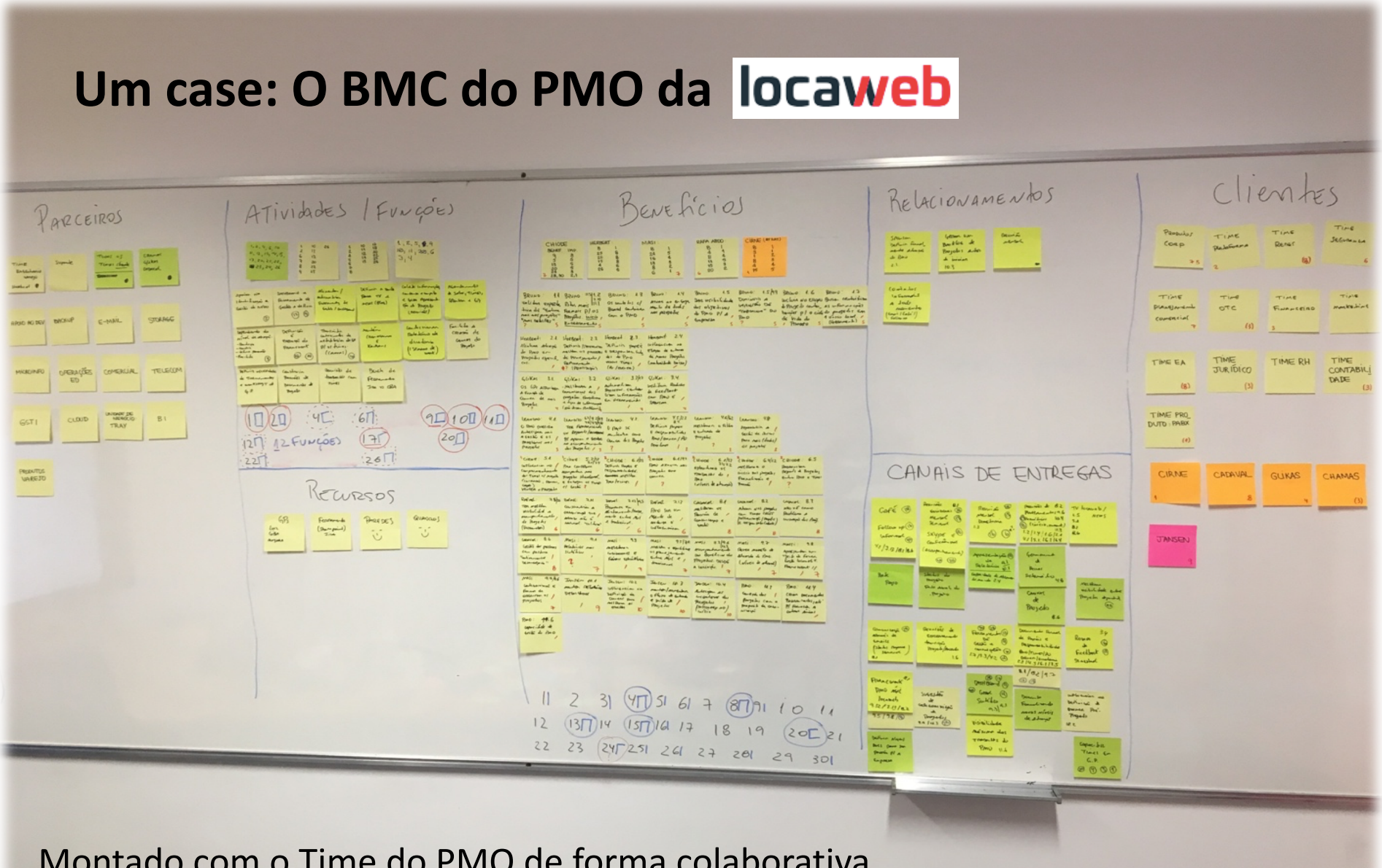


O Business Model Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos e existentes.

Qual o modelo de negócio do seu PMO como prestador de serviço?

Sem entender os benefícios que o PMO precisa entregar para a organização é morte certa!

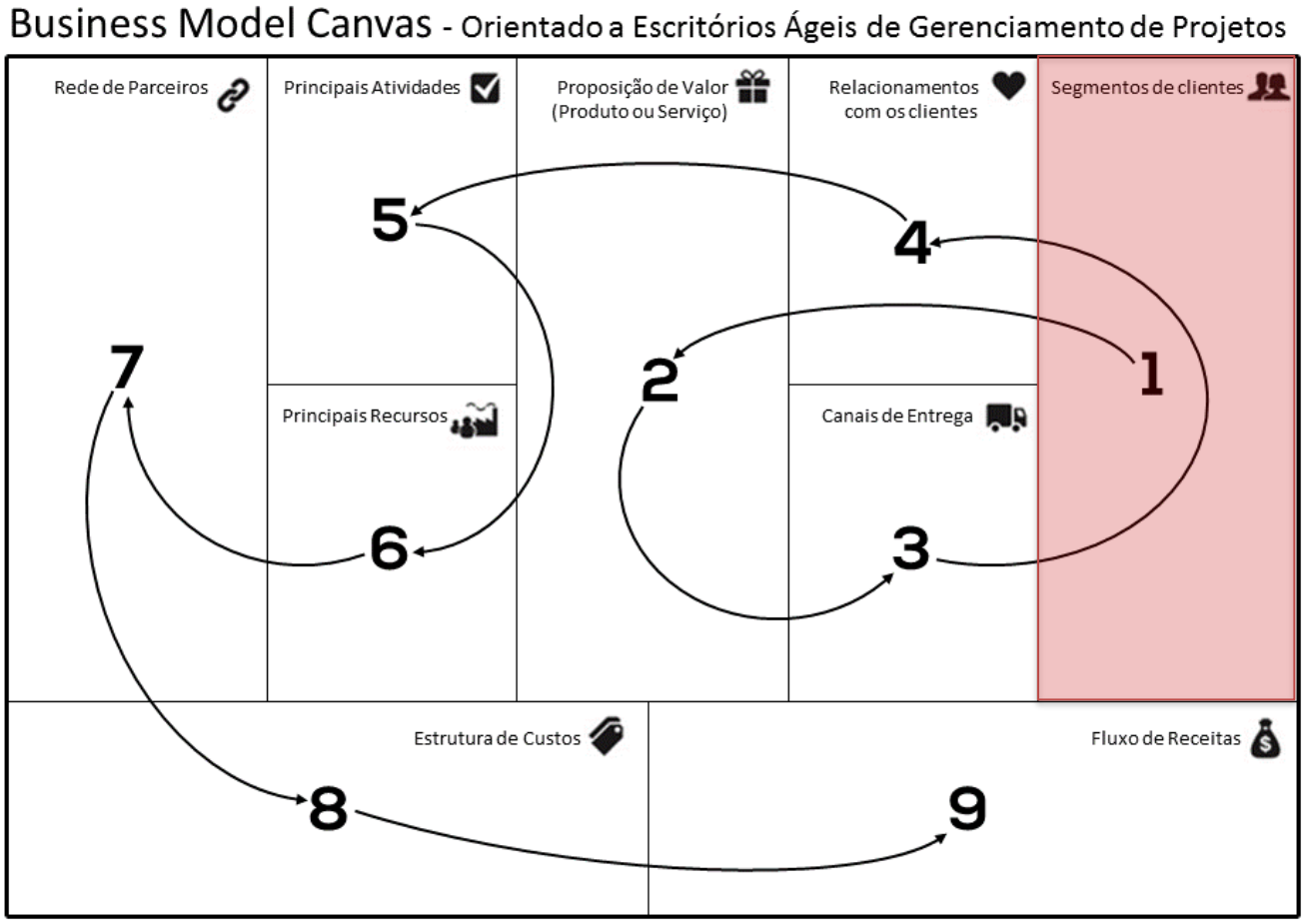
Um case: O BMC do PMO da locaweb



Montado com o Time do PMO de forma colaborativa

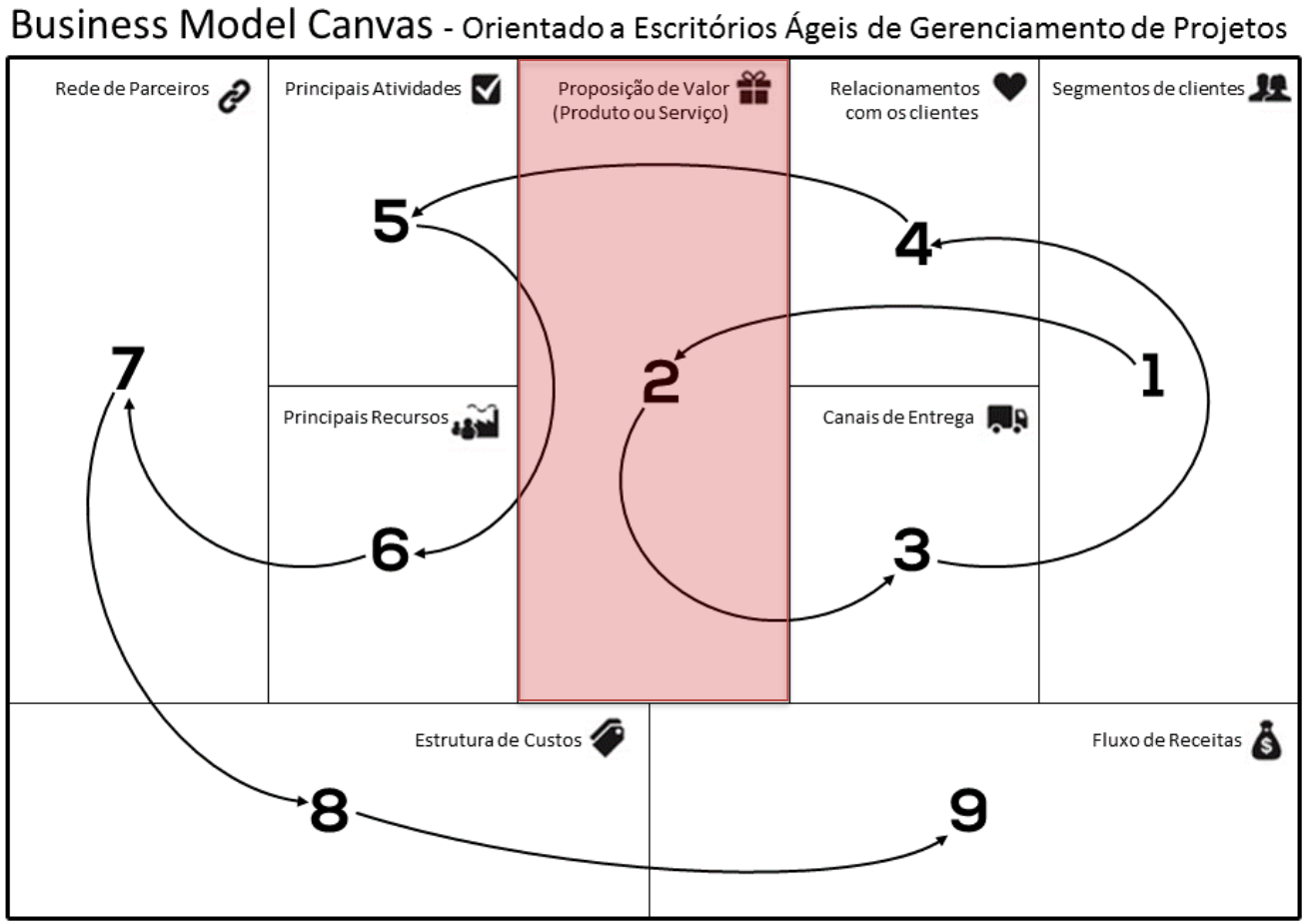
Quem são os clientes de um PMO?

Quem são os Stakeholders, especialmente executivos, que esperam benefícios gerados pelo PMO?



Quais são os benefícios que um PMO entrega a seus clientes?

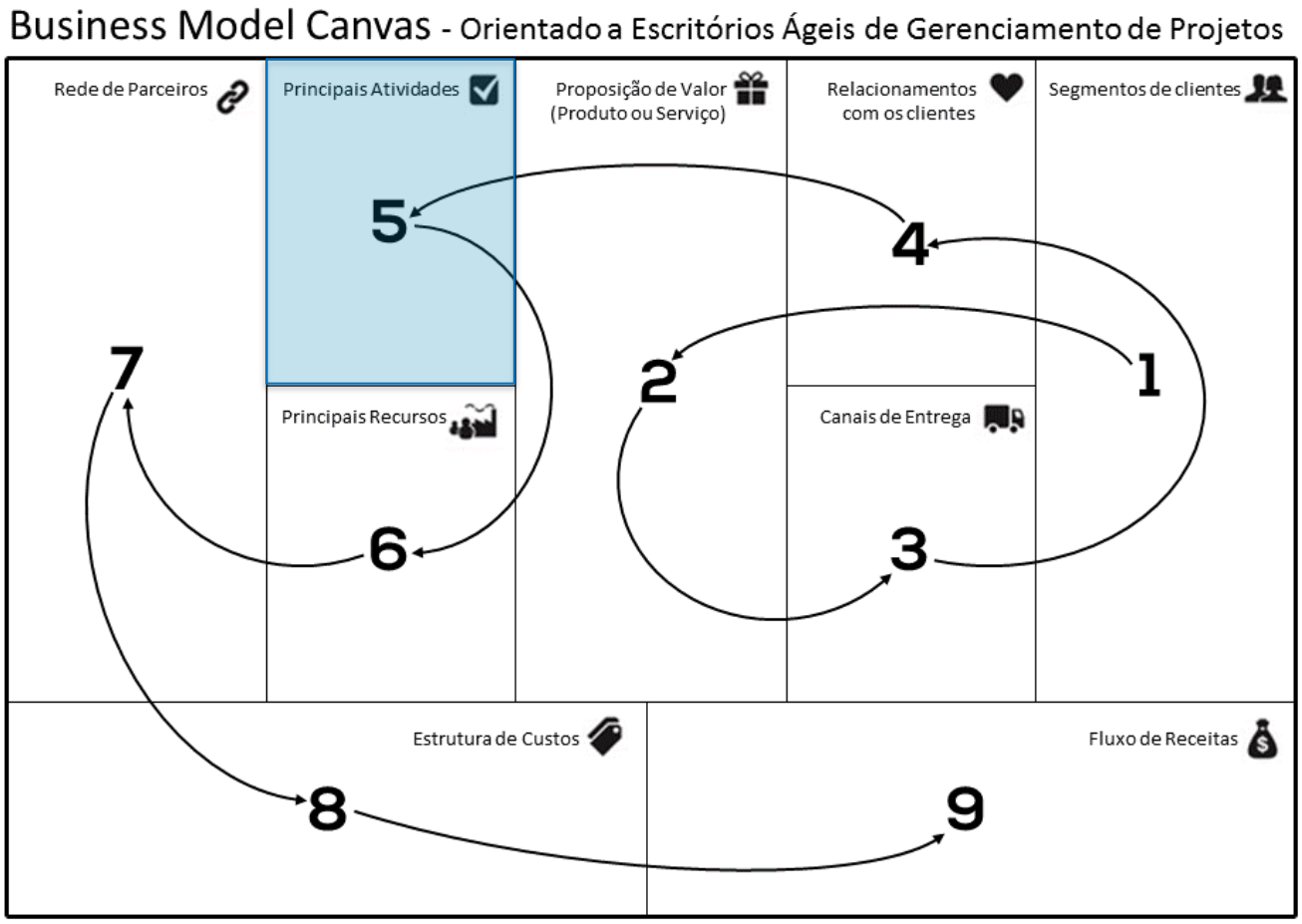
Quais são as expectativas de benefícios esperados pelos Stakeholders através de valor gerado pelo PMO?



FabioCruz.com

Quais são as principais atividades ou funções do PMO?

Quais são as funções que o PMO precisa realizar para entregar os benefícios esperados por seus Stakeholders?



Funções do PMO

O que são funções de um PMO?

As funções representam a forma como o PMO cumprirá sua missão, alcançará seus objetivos e entregará valor para seus stakeholders e para a sua organização.

A correta seleção de funções é fator crítico de sucesso para um PMO, pois através do conjunto selecionado, o PMO entregará os benefícios esperados por seus stakeholders.

As 26 potenciais funções de um PMO

1. Apoiar o Planejamento de Projetos
2. Executar Tarefas Especializadas para os GPs
3. Gerenciar a Alocação de Recursos entre Projetos
4. Gerenciar Interfaces com os Clientes dos Projetos
5. Gerenciar Mudanças Organizacionais
6. Promover o Gerenciamento de Projetos na Organização
7. Prover Mentoring para GPs
8. Prover Treinamento e Desenvolvimento de Competências para GP
9. Prover Sistemas de Informação para Gerenciamento de Projetos
10. Prover Metodologia de Gerenciamento de Projetos
11. Monitorar e Controlar o Desempenho de Projetos
12. Prover Quadro Estratégico de Projetos
13. Gerenciar Pessoas em Projetos
14. Gerenciar Projetos ou Programas
15. Gerenciar Stakeholders dos Projetos
16. Conduzir Auditorias de Projetos
17. Gerenciar a Documentação dos Projetos
18. Gerenciar Banco de Dados de Lições Aprendidas
19. Realizar Benchmarking
20. Prover Relatório de Desempenho para a Alta Administração
21. Apoiar a Definição do Portfólio
22. Gerenciar Benefícios de Projetos ou Programas
23. Monitorar o Desempenho do Portfólio
24. Participar do Planejamento Estratégico
25. Prover Aconselhamento à Diretoria na Tomada de Decisão
26. Realizar Reuniões de Lições Aprendidas

Caso você use o PMO Value Ring, a sugestão de Funções é feita automaticamente após selecionar os Benefícios

Fonte: PMO VALUE RING, www.pmovaluering.com

As 10 funções mais comuns em 500 PMOs

FUNÇÕES	% DE FREQUÊNCIA
Reportar os status dos projetos para a alta administração	83%
Desenvolver e implementar metodologia padrão	76%
Monitorar e controlar o desempenho dos projetos	65%
Desenvolver competências, incluindo treinamento	65%
Implementar e operar sistemas de informação para projetos	60%
Prover aconselhamento para a alta administração	60%
Fazer coordenação entre projetos	59%
Desenvolver e manter um scoreboard para projetos	58%
Promover o gerenciamento de projetos na organização	55%
Monitorar e controlar o desempenho do PMO	50%

Fonte: Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. Project Management Journal, 38(1), 74–86.

Classificação das funções conforme suas abordagens

OPERACIONAIS

Algumas funções que atendem a um único projeto ou indivíduo de cada vez, durante a sua execução.

- Apoiar o Planejamento de Projetos (1)
- Conduzir Auditorias de Projetos (16)
- Prover Mentoring para GPs (7)

TÁTICAS

Algumas funções que atendem a um grupo de projetos ou a um grupo de indivíduos, durante a sua execução.

- Prover Treinamento em GP (8)
- Prover Metodologia de GP (10)
- Gerenciar a Alocação de Recursos entre Projetos (3)

ESTRATÉGICAS

Algumas funções relacionadas à estratégia ou que atendam a alta administração.

- Gerenciar Benefícios (22)
- Apoiar a Definição do Portfólio (21)
- Prover Aconselhamento à Diretoria na Tomada de Decisão (25)

Fonte: PMO VALUE RING, www.pmovaluering.com

Um Modelo de Negócio Real
PMO Ágil Corporativo da locaweb

Os Benefícios e Funções Priorizados

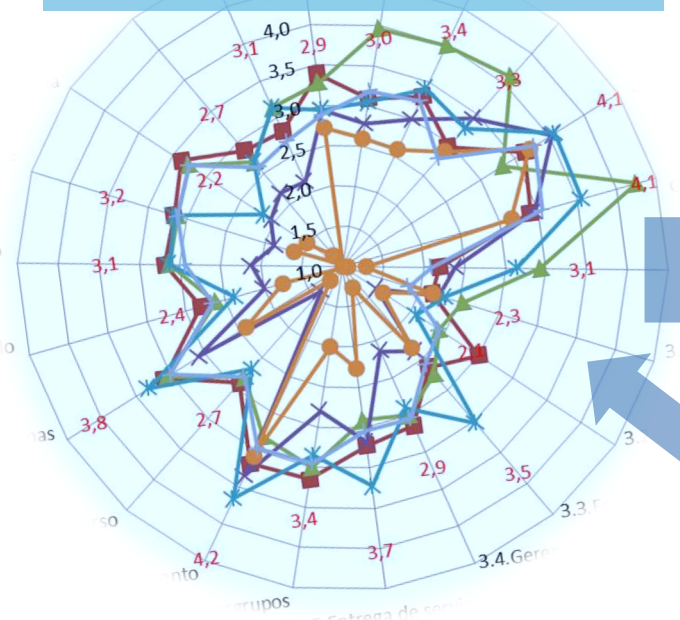
Continuando a Estruturar um PMO baseado no Mindset Ágil

Identificando a maturidade em gestão do PMO

Sabendo os problemas da organização e o nível de maturidade que o PMO em resolver estes problemas, é possível traçar metas de evolução e melhoria para aumentar a entrega de benefícios.

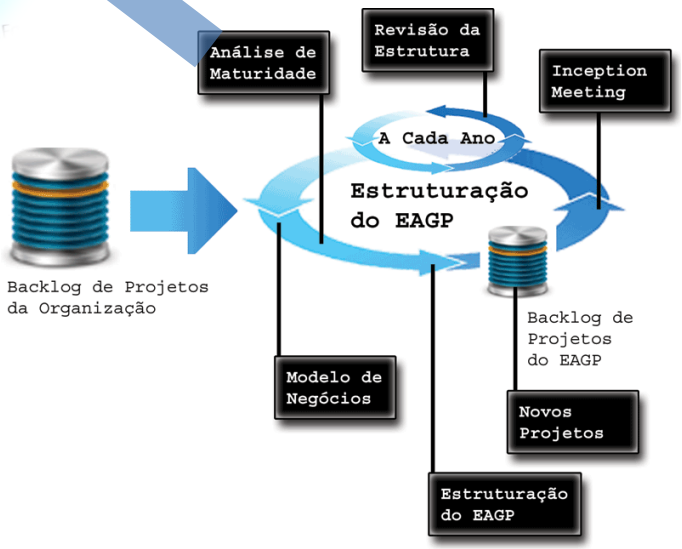
Como PMO: Onde estou, para onde vou?

Modelo de Maturidade PMO/Projetos



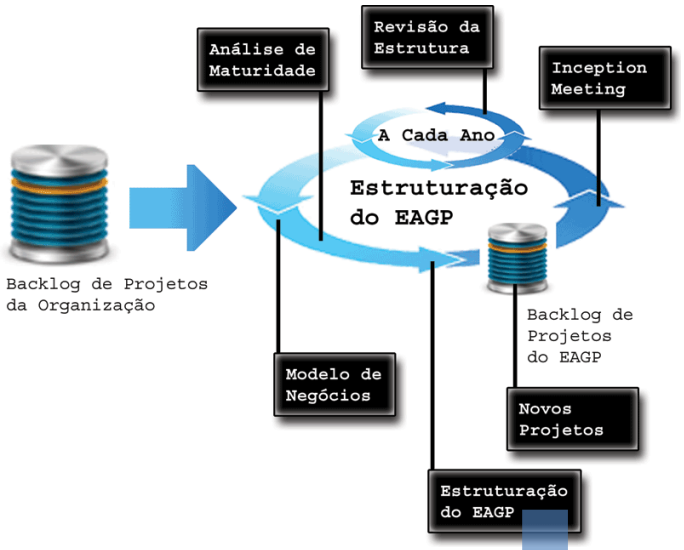
Times Ágeis Maduros

Considerar o Desenvolvimento e melhoria da maturidade dos Times de Projetos e Stakeholders



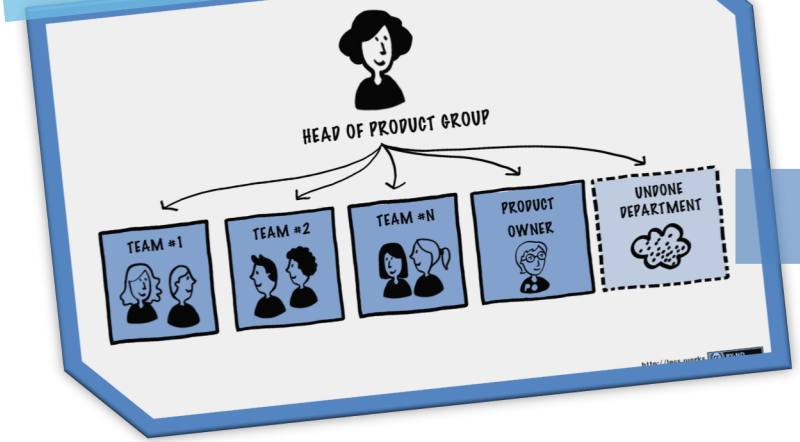
A ideia é que através de um modelo de análise de maturidade seja possível identificar qual é a maturidade atual do PMO, identificando necessidades e aderência a boas práticas e resultados, assim como possíveis evoluções e melhorias.

Avaliando a Estrutura do PMO



A estruturação do PMO quanto a papéis e responsabilidades para entregar os benefícios esperados pela organização é essencial para o sucesso do PMO e de suas ações.

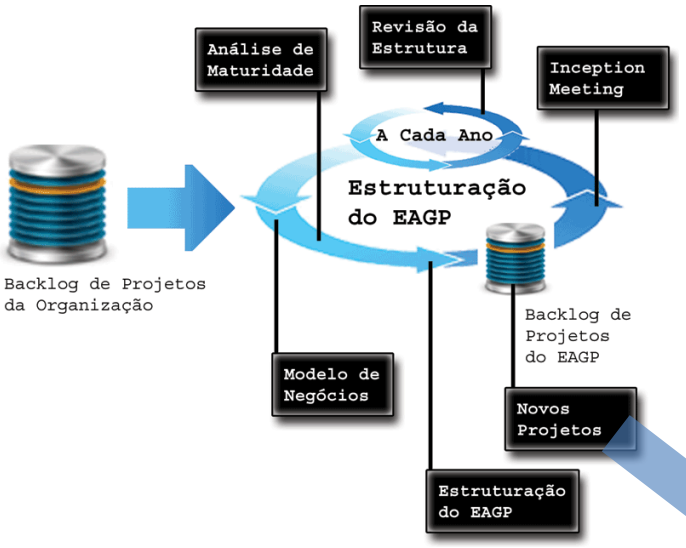
Estrutura do PMO Ágil



Modelo de Gestão Distribuída com Divisão de Responsabilidades, Poderes de Decisão, Priorização e Relacionamentos com Clientes e Stakeholders

Times Ágeis Empoderados

Recebendo novos projetos



Como receber novos projetos? Os novos projetos que estão chegando atendem os critérios de entrada, chegam pelo processo correto e estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização e com o modelo de negócio do PMO.

Nem todas as empresas recebem novos projetos

Novos Projetos

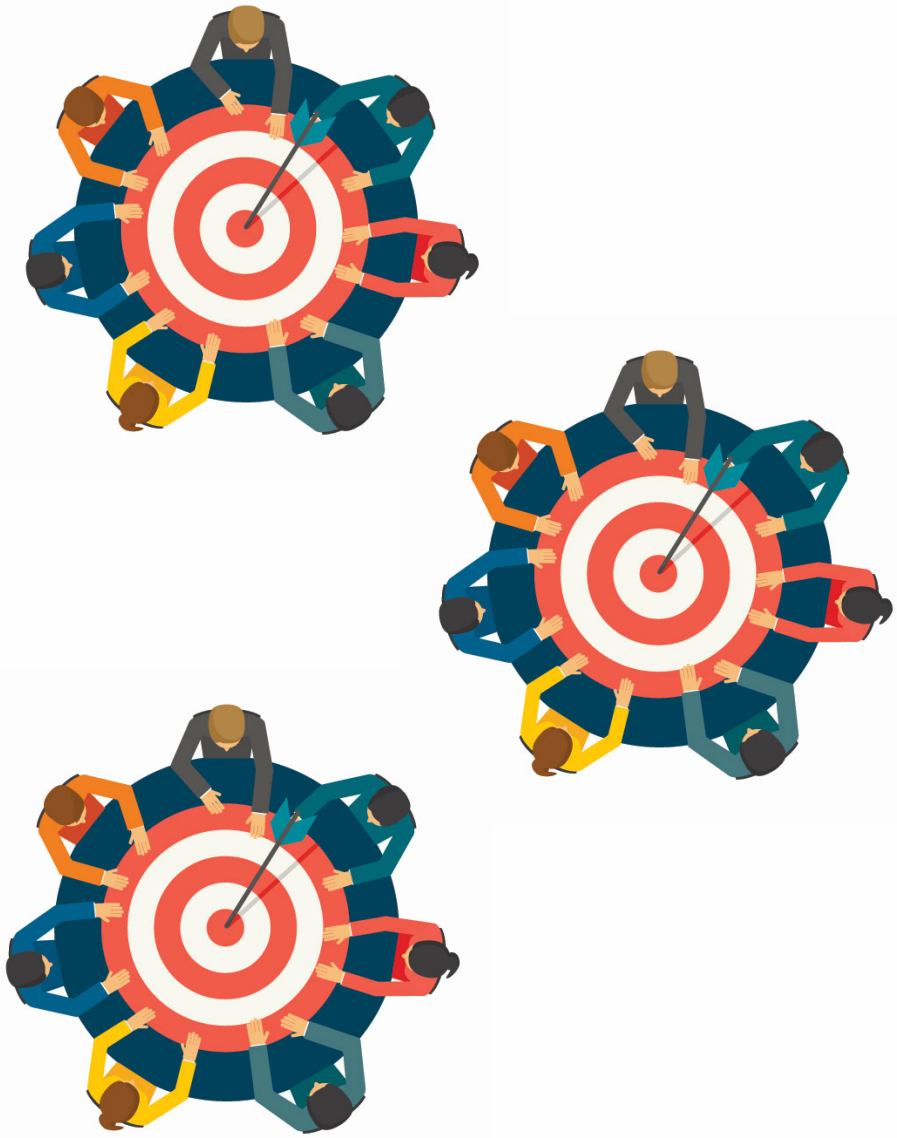
Orientação Estratégica para a seleção correta dos projetos do PMO. Projetos que não estão alinhados com a estratégia organizacional e com o modelo de negócio do PMO não são executados.

Como um PMO leva a
Agilidade e o Mindset Ágil
para toda a organização?

1 – O que a empresa precisa que seja feito?

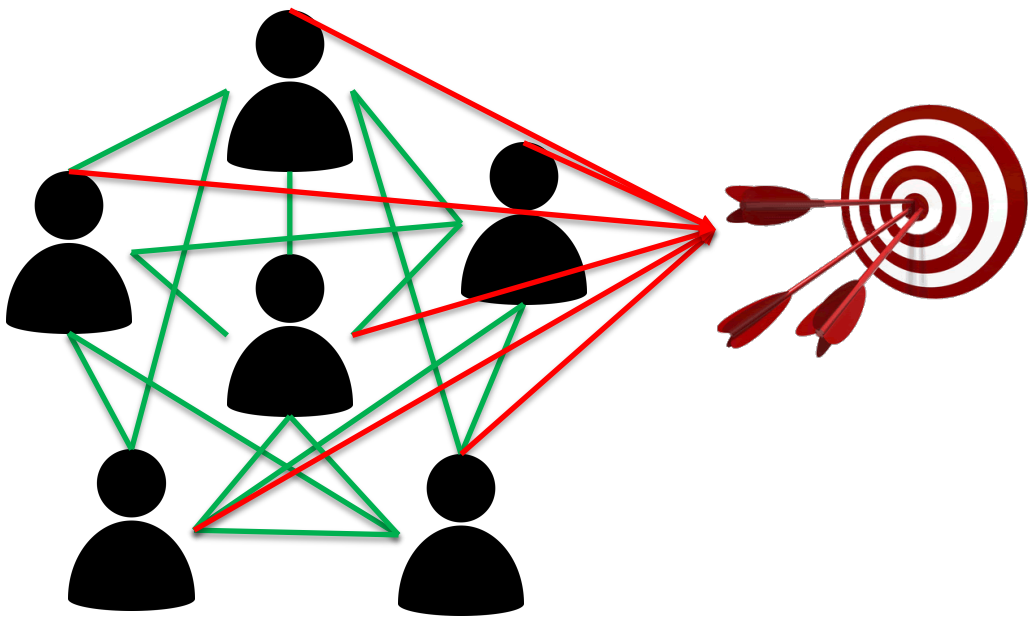
- Constante atenção ao planejamento estratégico organizacional
- Constante atenção aos valores que o PMO precisa entregar para seus clientes na organização
- Transparência
  - Da organização para os Times
  - Dos times para a organização

2 – O que os times estão fazendo?



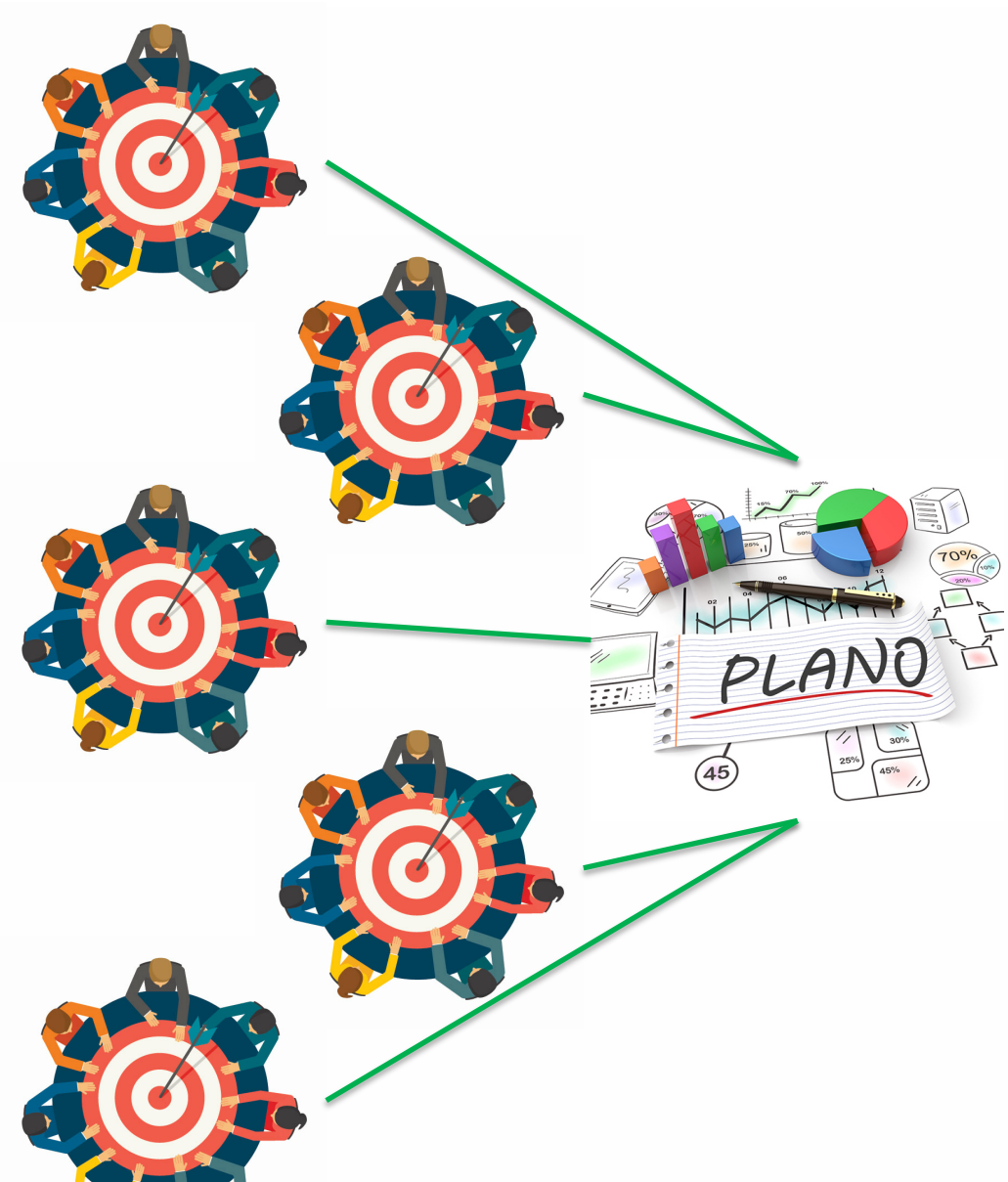
- Constante atenção aos planejamentos dos times e decisões de realizações técnicas e operacionais
- Contribuir para o empoderamento dos times e seus papéis de negócio e de decisão de realizações e entregas
- Contribuir para a Descentralização
  - dos trabalhos de Gestão
  - das decisões de priorização dos times
- Sincronizar o que os times estão fazendo com o que a organização está esperando/fazendo

3 – Como os Times estão fazendo?



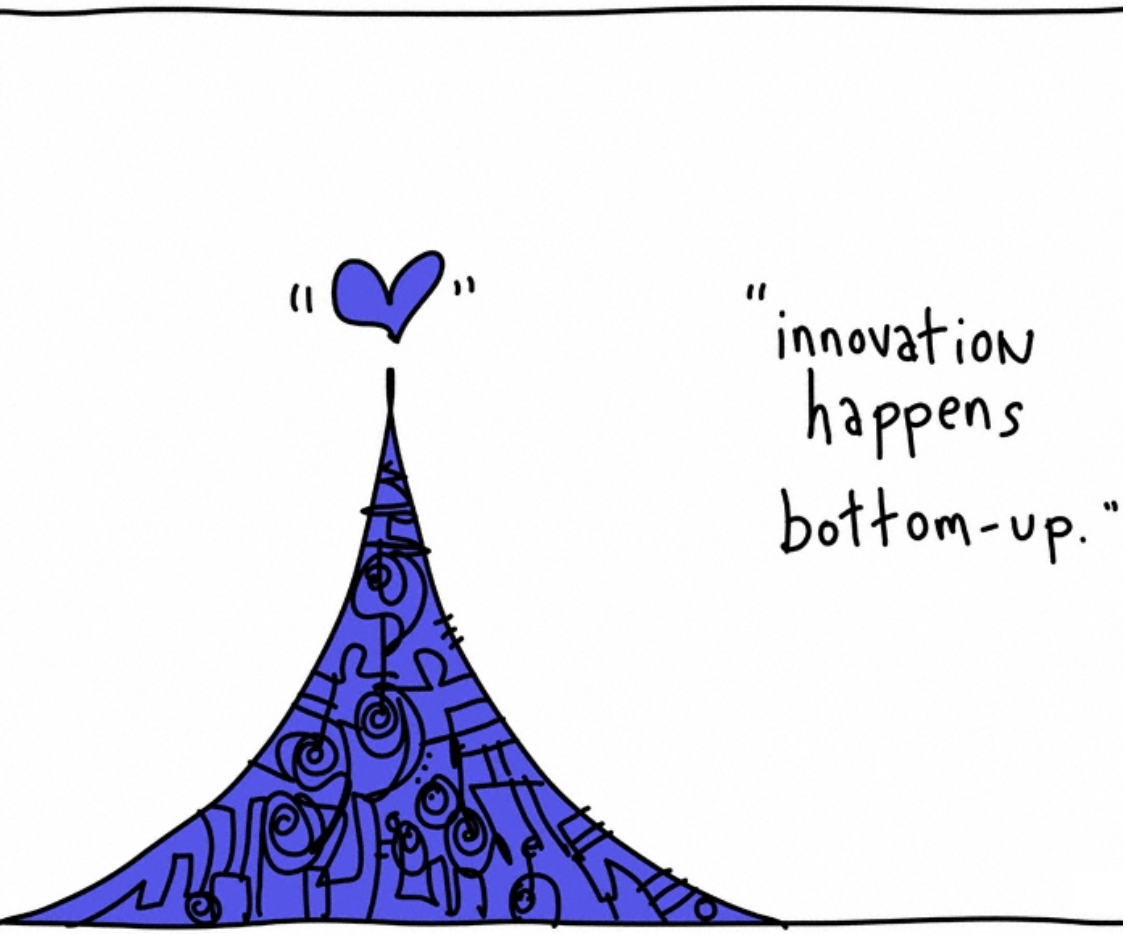
- Contribuir para a micro gestão se transformar em macro gestão
- Entender ferramentas, práticas, cerimônias e frameworks ágeis que os times estão aplicando
- Não tomar ações contrárias a agilidade empregada pelos times
- Sincronizar o ”como” os times estão fazendo com o ”o que” precisa ser monitorado e controlado pela organização
- Aplicar um controle sútil, adaptando as necessidades de monitoramento e controle com o ”como” dos times

4 – Contribuir para o desenvolvimento dos times



- Permitir que os times se envolvam e aumentem sua visão sistêmica da organização
- Promover/Provocar que os times se envolvam e tenham uma visão mais holística do todo
- Incentivar a motivação dos times através de participações frequentes e constantes
- Promover a transparência através da circulação de resultados organizacionais claros
- Participar da resolução de problemas juntamente com os times (estratégicos, táticos e operacionais)

5 – Contribuir para a disseminação do Agile



- Contribuir para que os resultados obtidos na ponta, e proporcionados pelo Agile, alcancem o topo da organização
- Disseminar princípios e valores ágeis no topo da organização
- Comprar também brigas *bottom-up* e não só as *top-down*
- Ser um *Sponsor* das ações de melhoria dos times

6 – Aplicar o princípio da Simplicidade

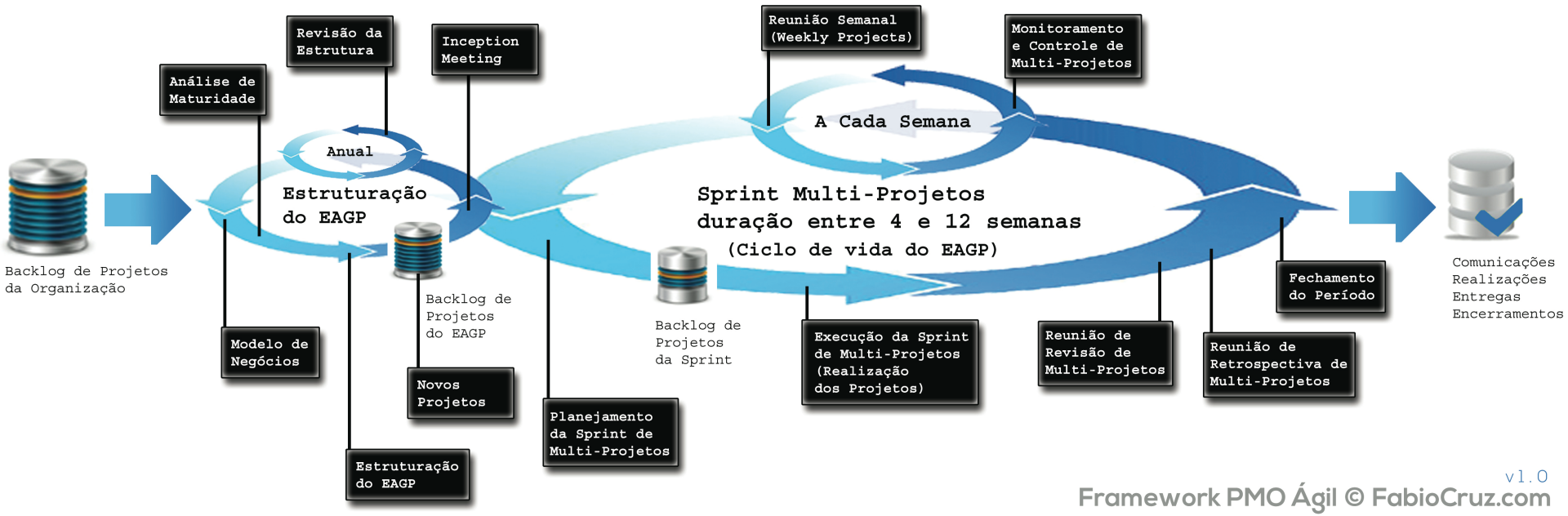
- Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito

- Contribuir e orientar os times a encerrar realizações e projetos prematuramente quando não há mais valor relacionado
- Focar na maximização de ”trabalho” que não precisa ser feito em todo o Mapeamento de Cadeia de Valor da Organização
- Disseminar o princípio de simplicidade para clientes e alta gestão e exercitar a não viabilização de projeto inviável
- Comemorar encerramentos prematuros assim como entregas completadas

Monitorando e controlando sutilmente os múltiplos projetos de uma organização

Monitorando e Controlando Sutilmente

A Sprint Multi-Projetos permite que o time do PMO Ágil monitore e controle as metas e objetivos dos múltiplos projetos da organização



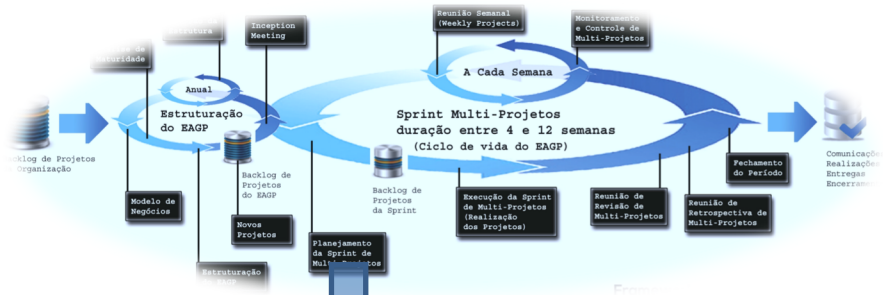
v1.0

Framework PMO Ágil © FabioCruz.com

Times Executam suas Sprints, e PMO monitora sutilmente

Sprint Portfolio

Sprint Portfolio Planning



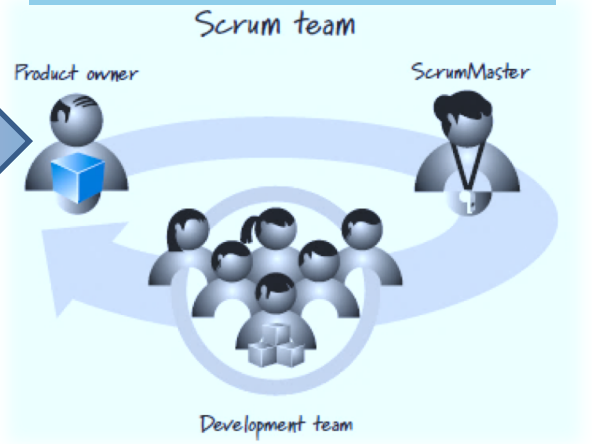
Orientação Estratégica para as Metas, Priorizações e Desenvolvimentos dos Times de Projeto/Produtos/Serviços que trabalharão em suas próprias Sprints

Planejamento da Sprint Multi-Projetos

Planning Poker card na priorização de projetos

Priorização econômica ROI

Times Ágeis Envolvidos



De 4 a 12 semanas o PMO e os representantes dos times planejam as metas dos projetos que vão executar e como serão monitorados

Gestão Ágil de Riscos / Gestão a Vista

Identificar descrição

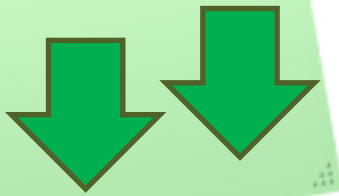
Identificar responsável

Identificar Probabilidade (baixa/média/alta ou 1 - 5)

Identificar Impacto (baixo/médio/alto ou 1 - 5)

Falha no áudio

Joca



Perda/Atraso no Voo

Fábio

2 4

#1524

Costas

Respostas

a. Eliminar/Explorar
b. Mitigar/Melhorar
c. Transferir/Compartilhar
d. Aceitar/Aceitar

Cronograma Ágil de Projeto

Gerenciamento **Ágil** do projeto

Fase – Release – Entregas de Metas

Sprint 1: Parte 1 do produto

1 mês

1dia - Plan
20dias – Exec
1dia - Retro

Iniciação e
Planejamentos iniciais

Sprint 2: Parte 2 do produto

1 mês

Sprint 3: Parte final do produto
e união das partes

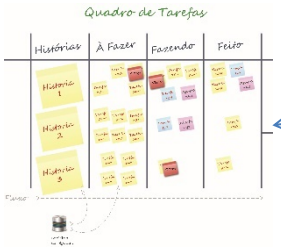
1 mês

Entrega Final

Fechamento do projeto
e Encerramentos

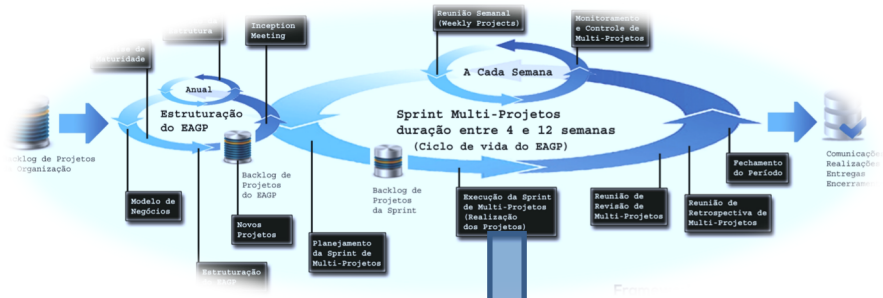
História 1
História 5
História 12

Atividade 1
Atividade 2
Atividade n



Marco
Fase
Entrega

hiFlex

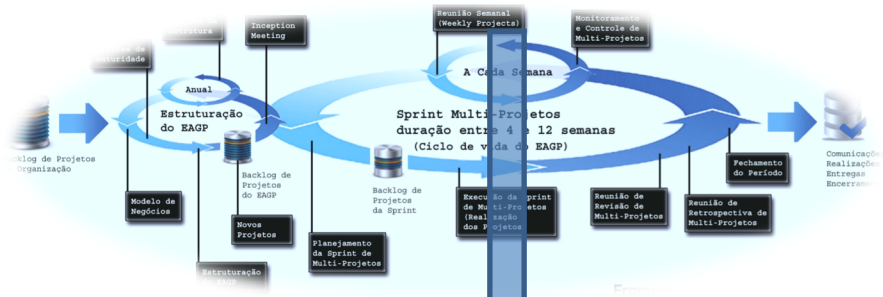


PMO Ágil permite que os times trabalhem de forma auto organizada e aumentem seus resultados a partir de melhoria continua e não de forte comando e controle

Executando os Múltiplos Projetos

Times Ágeis Auto Organizados

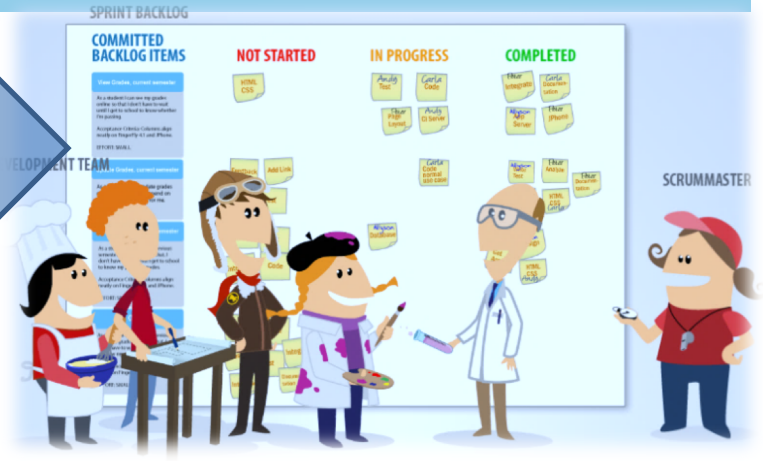
Os times tem autonomia e se auto organizam para entregar os trabalhos dos projetos e cumprir as metas acordadas



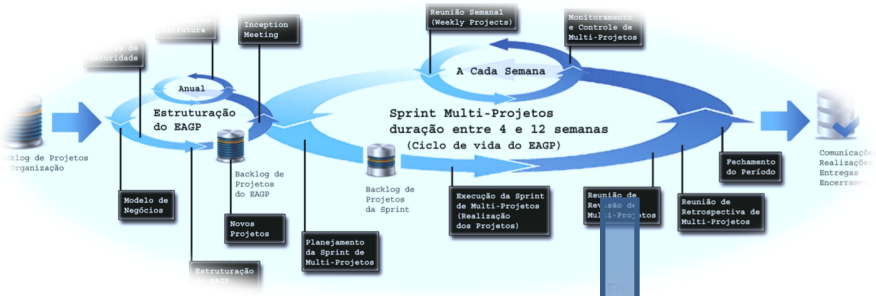
PMO Ágil, Gestores e Representantes dos Times Ágeis comunicam seus avanços em direção as metas de suas Sprints (Individuais e Multi-Projetos)

Monitoramento e Controle Sútil

Times Ágeis Continuam suas Sprints



O PMO monitora os projetos de forma sútil através de reuniões semanais para sincronização das metas atingidas

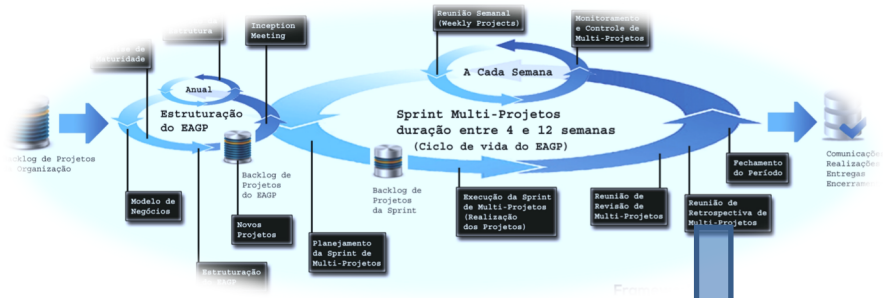


PMO Ágil se preocupa com as metas estratégicas e objetivos atingidos no período, permitindo que os Times se preocupem com seus produtos e entregas individuais

Times Ágeis Focam em seus Objetivos

Revisão das Metas Estratégicas

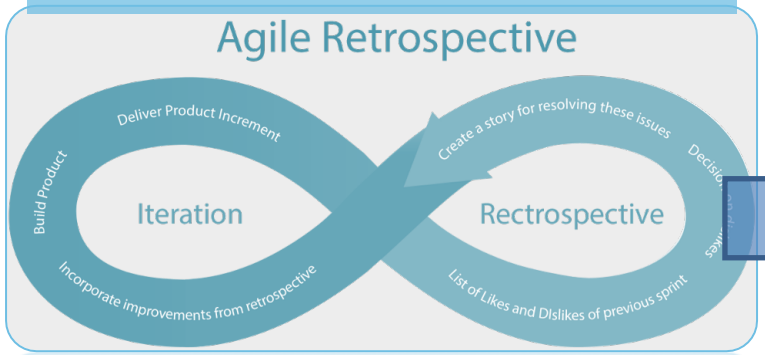
No final 4 a 12 semanas o PMO e os representantes dos times revisam as metas dos projetos entregues ou não



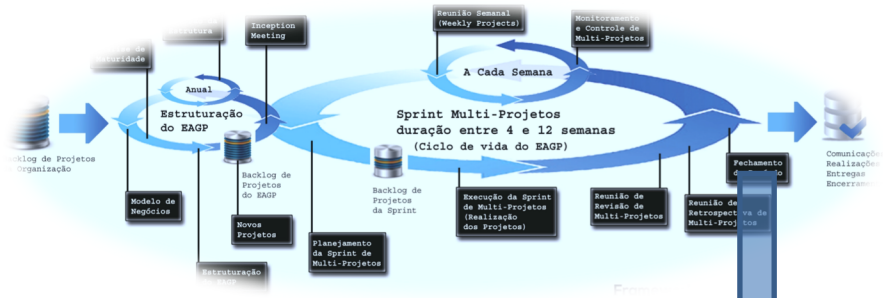
PMO Ágil inspeciona e adapta seus processos, ferramentas e relacionamentos, além de suas metas e objetivos do período passado versus esperado para o futuro e a suas metas estratégicas

Pode indicar melhorias aos Times

Retrospectiva da Gestão de Múltiplos Projetos



O time do PMO reflete sobre como está realizando seu trabalho de monitoramento e controle sútil, e como os times estão entregando as metas dos projetos



Fechamento do Período e Metas dos Múltiplos Projetos

PMO Ágil comunica formalmente Stakeholdes a respeito dos avanços (ou não) dos múltiplos projetos da organização, e suas metas estratégicas atingidas

Stakeholders são comunicados e envolvidos

Momento ideal para apresentação de:
GVA e OKRs

Ao final de 4 a 12 semanas é o momento ideal para comunicar os Stakeholders sobre as metas atingidas

Desenhando o Framework de um PMO Ágil Corporativo – Dia 1

locaweb

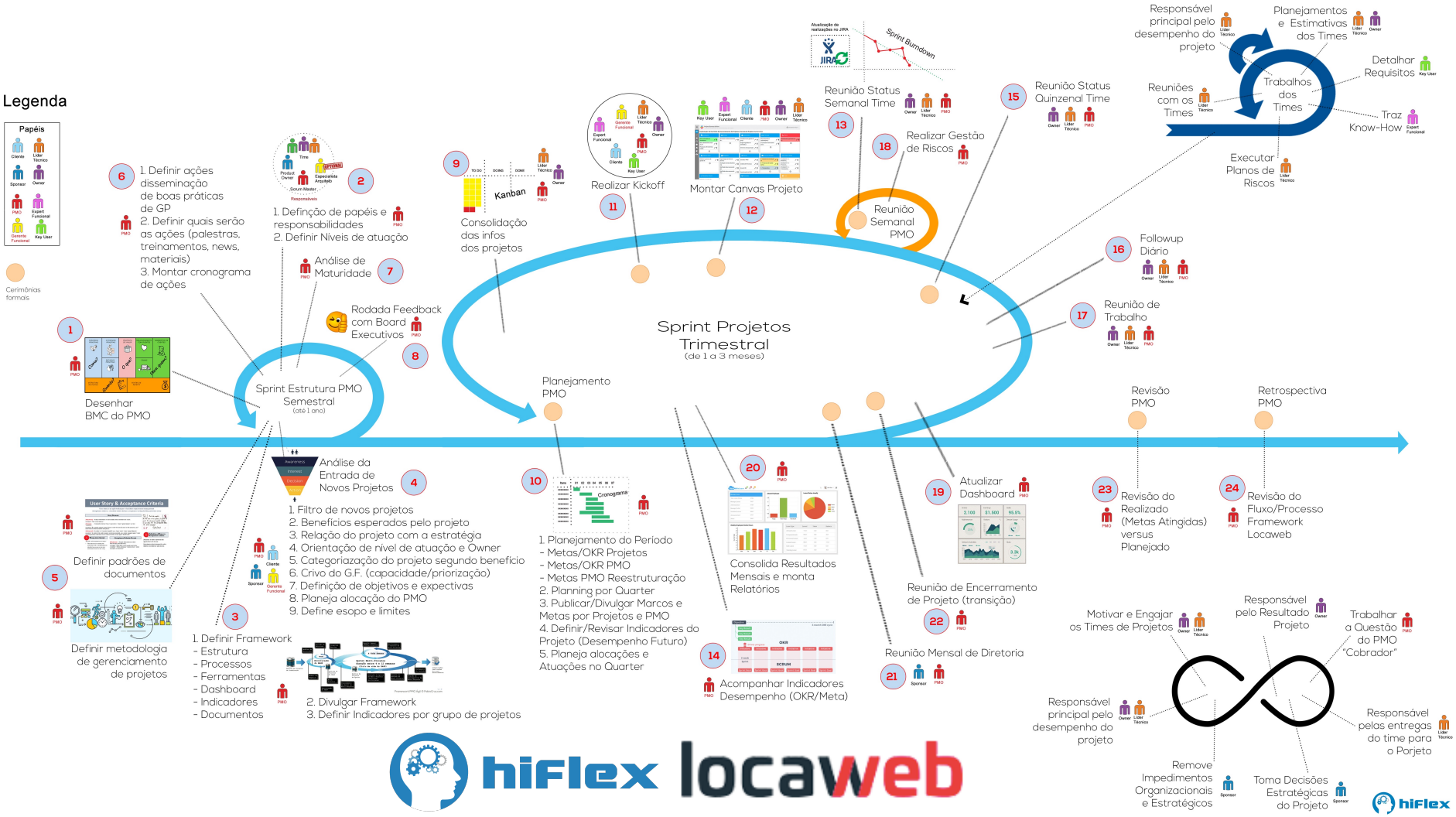
hiFlex

Desenhando o Framework de um PMO Ágil Corporativo – Dia 2

Um Framework montado com foco na entrega de benefícios para seus Stakeholders

locaweb

Framework Final
PMO Ágil Corporativo – Locaweb



O PMO foca no acompanhamento de suas metas e se torna um **guardião do processo** da organização e estratégico

Diferenças entre Sucesso e Fracasso das Abordagens Tradicionais e Ágeis

Visão Tradicional sobre Tempo – Escopo - Custo

Waterfall = Escopo Fechado + Mudança Controlada com Rigor

Ágil = Flexível + Receptividade à mudanças

= **Objetivo e Sucesso**

Triangulo de ferro / Tríplice restrição

Visão Ágil sobre Objetivo + Sucesso

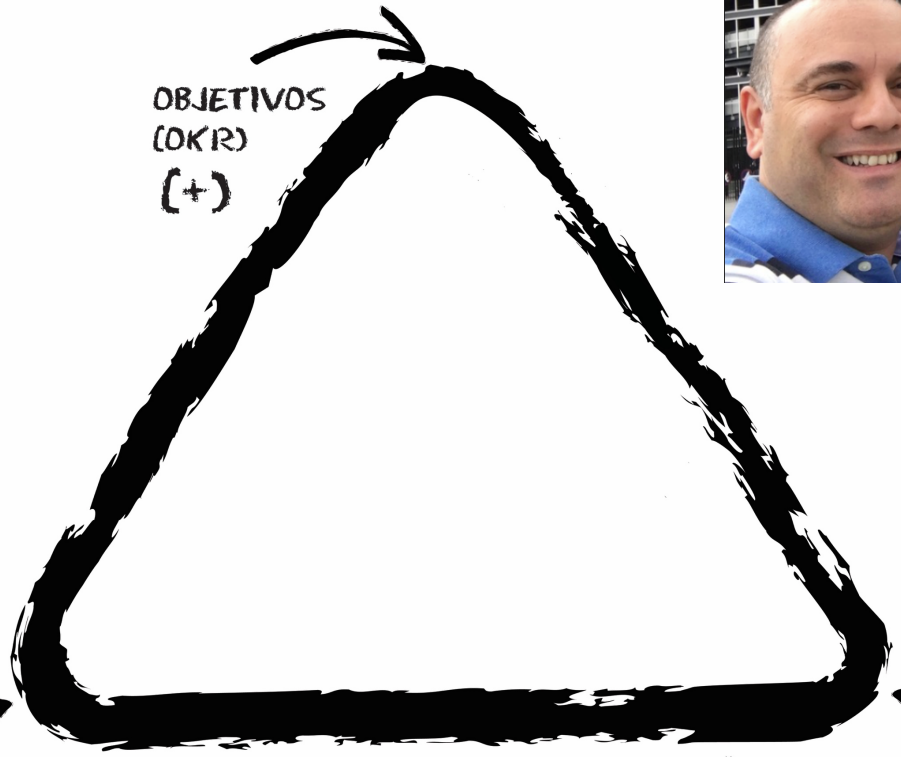
Projeto Thor

Valor Reduzido
(menos ambição)

Ser elogiado!!

~~Correr sem camisa na Beira Mar~~ 😄

Triangulo de Massari



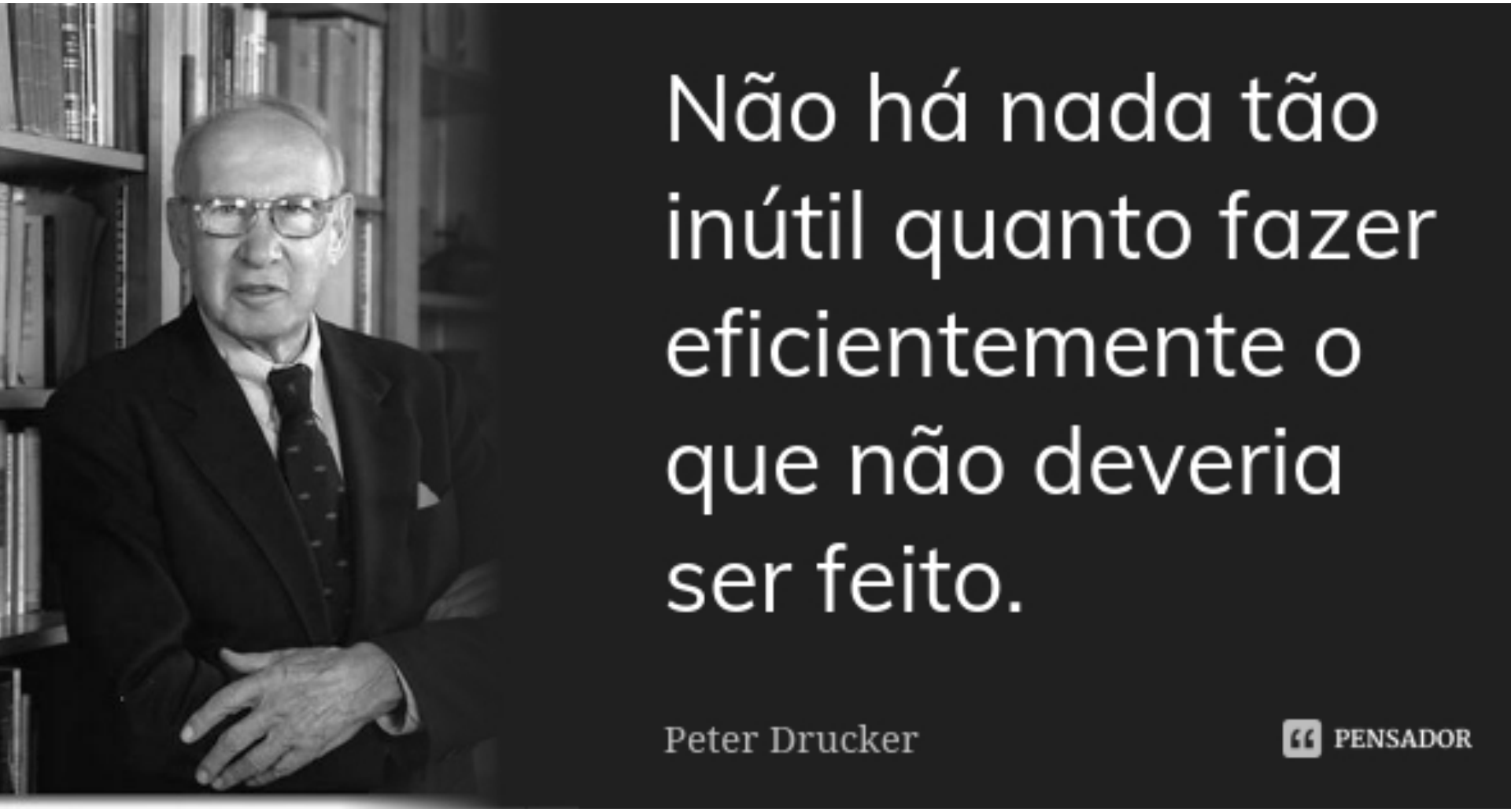
Emagrecer

Forte Restriçao
(sem otimização)

Muitas viagens
Hotéis s/ academia

Hiflex Consultoria © Direito Reservado

Quando aplicar métodos ágeis ou tradicionais?
O que muda? Como saber? Como dosar?
Qual o papel do PMO? Como se posicionar?

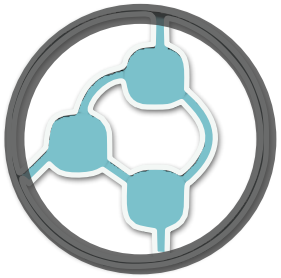

Não há nada tão inútil quanto fazer eficientemente o que não deveria ser feito.
Peter Drucker
PENSADOR

"Não espere que fazendo novamente o que tem dado errado nas últimas tentativas, milagrosamente começará a dar certo desta vez."

Inspirado em um pensamento de Albert Einstein

Scrum e PMBOK unidos no gerenciamento de projetos, Cruz, 2013

Os três tipos de sistemas que precisamos considerar



Ordenado:

Comportamento totalmente restrito, previsível e repetitivo

Complexo:

O sistema restringe parcialmente o comportamento, mas o comportamento modifica as restrições

Caótico:

Aleatório, sem restrições, difícil de criar ou sustentar

O Framework Cynefin e a Teoria da Complexidade

Framework Cynefin

Complexo

Nazaré/Portugal

Complicado

Miami/Florida/EUA

DESORDEM

Havai/EUA

Caótico

Jurerê/Floripa/Brasil

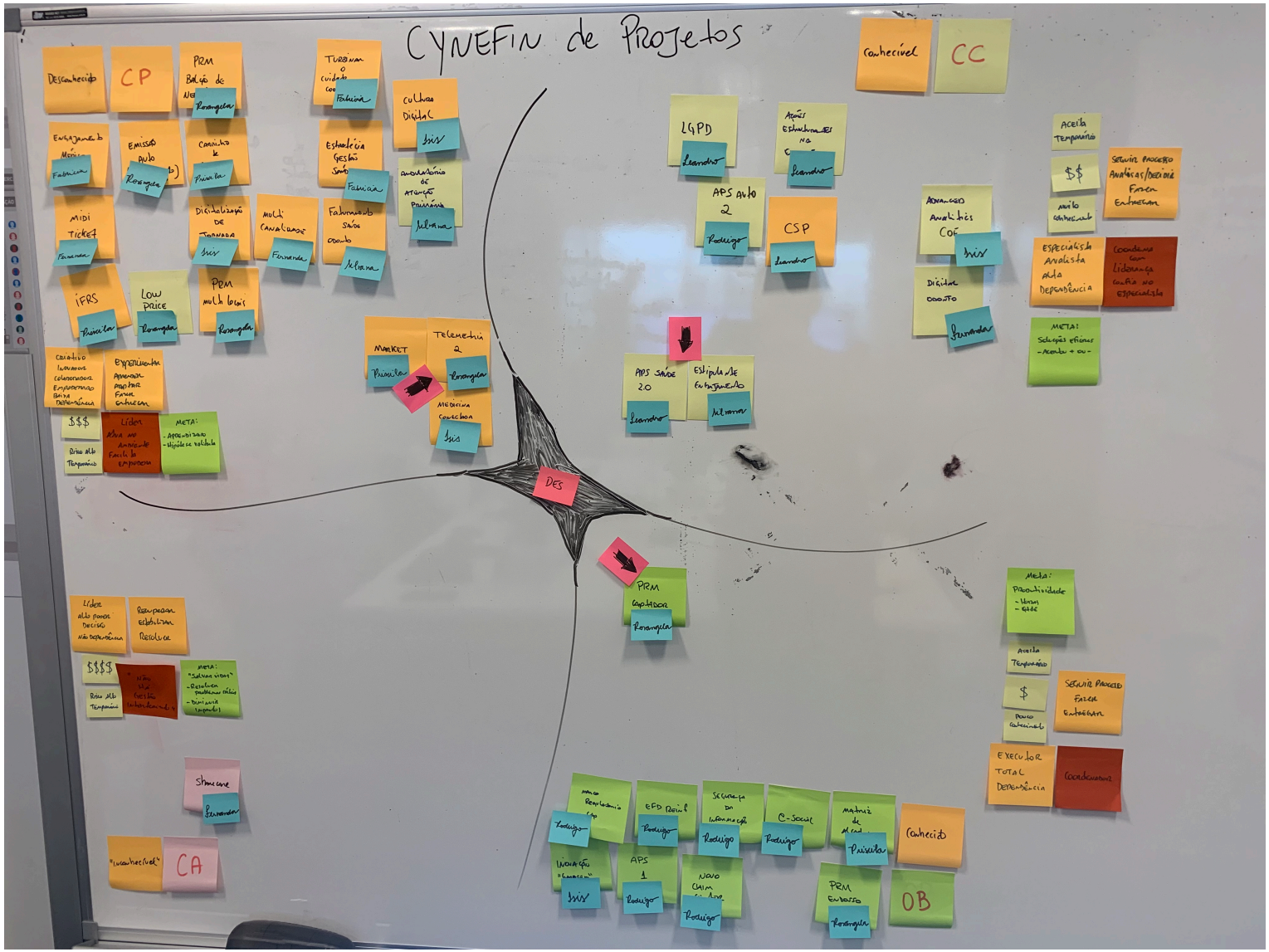
Óbvio

Dave Snowden, senior consultant @IBM, cria um framework para decisões que "façam sentido"

O Framework Cynefin e os Diferentes Ambientes de Projetos, Produtos e Serviços

Cynefin e o ambiente de projetos

Distribuindo os Projetos conforme Complexidade

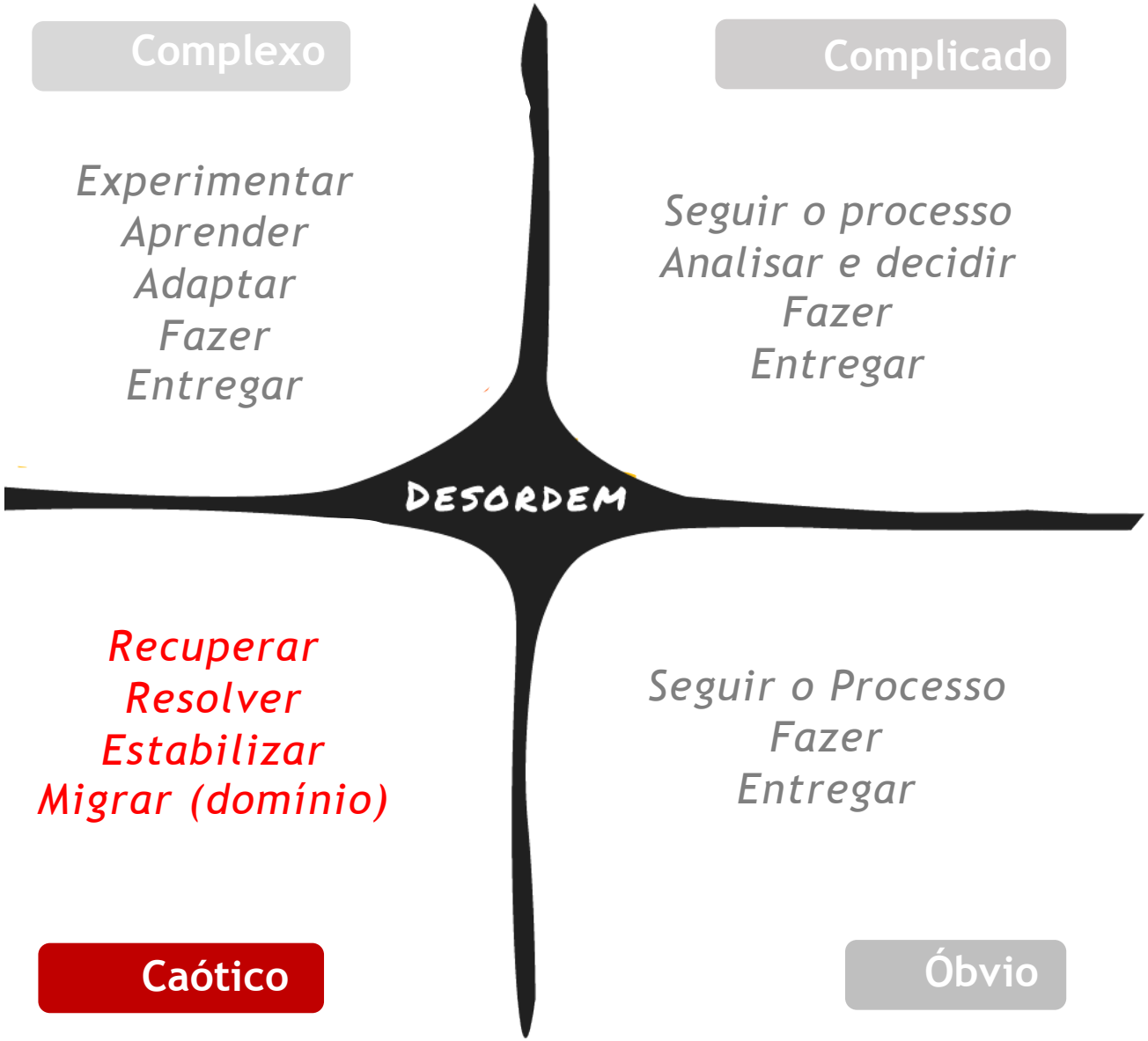


SulAmérica

hiFlex

Os sistemas complexos influenciando nos Processos e Regras

Processos e Regras conforme Complexidade



Dave Snowden, senior consultant @IBM, cria um framework para decisões que "façam sentido"

Metodologias e Abordagens

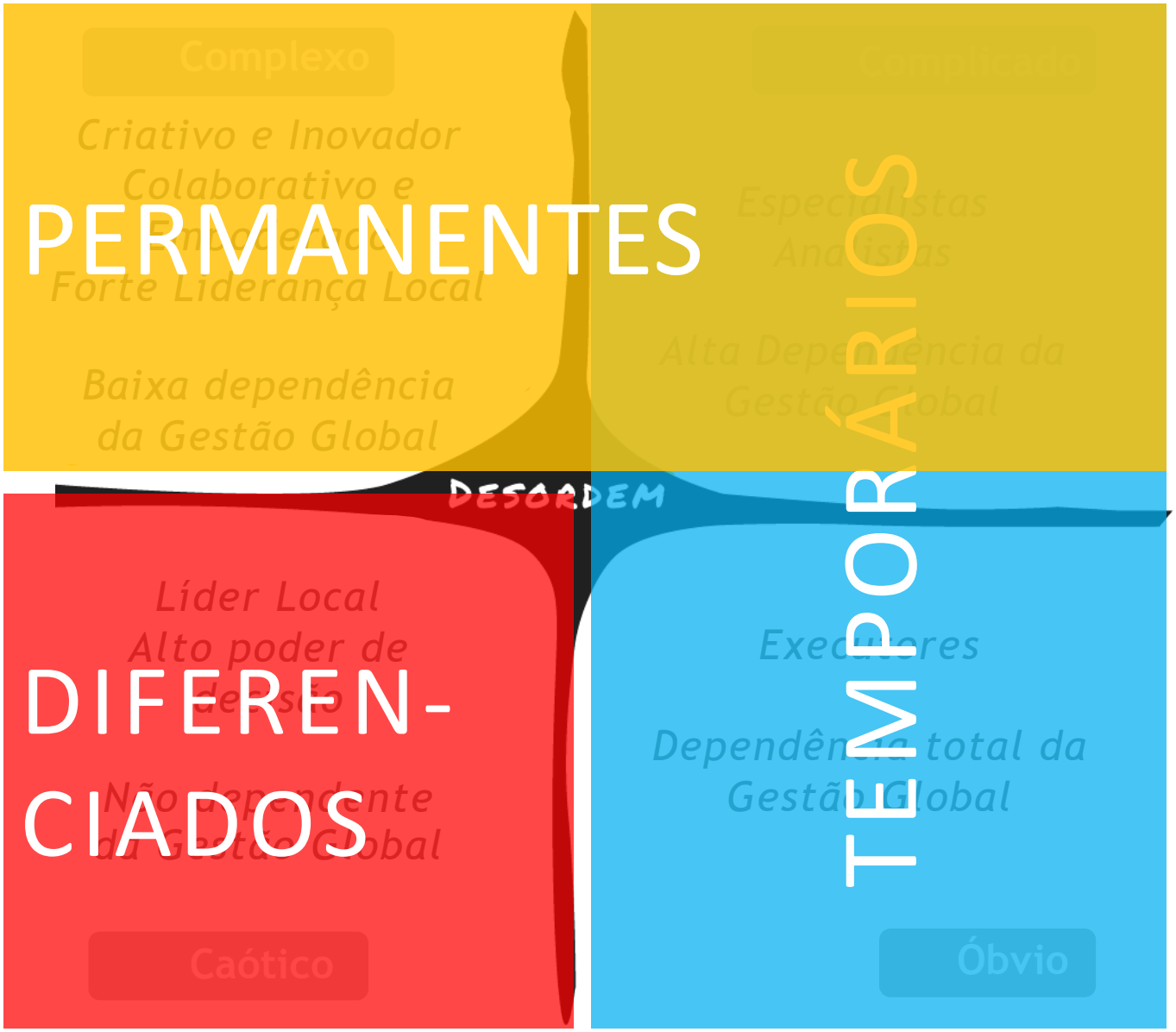
Dave Snowden, senior consultant @IBM, cria um framework para decisões que "façam sentido"

Os sistemas complexos influenciando
nos Times e seus Skills
(incluindo liderança local)

Times e Skills conforme Complexidade

Dave Snowden, senior consultant @IBM, cria um framework para decisões que "façam sentido"

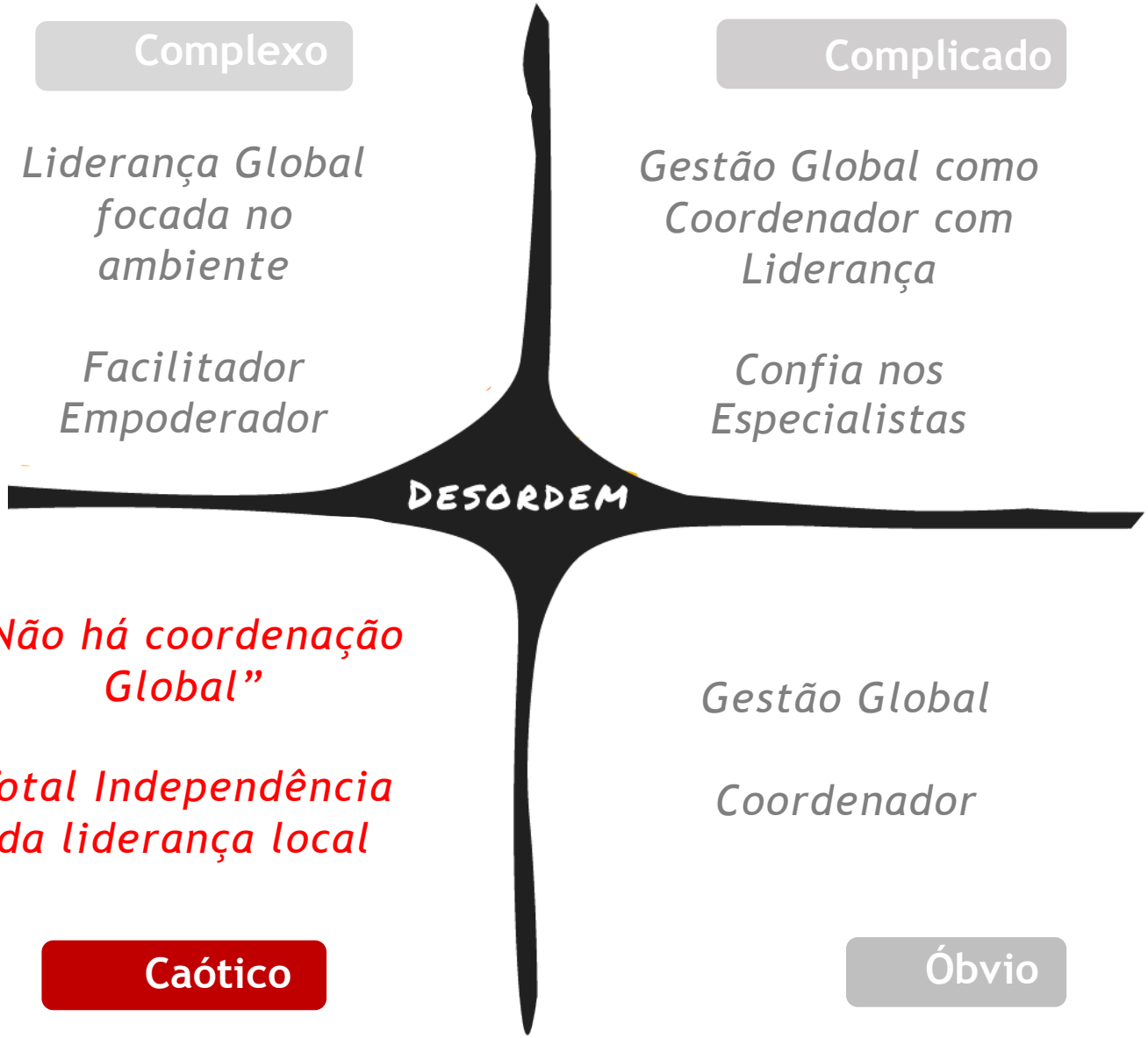
Times e Skills conforme Complexidade



Dave Snowden, senior consultant @IBM, cria um framework para decisões que "façam sentido"

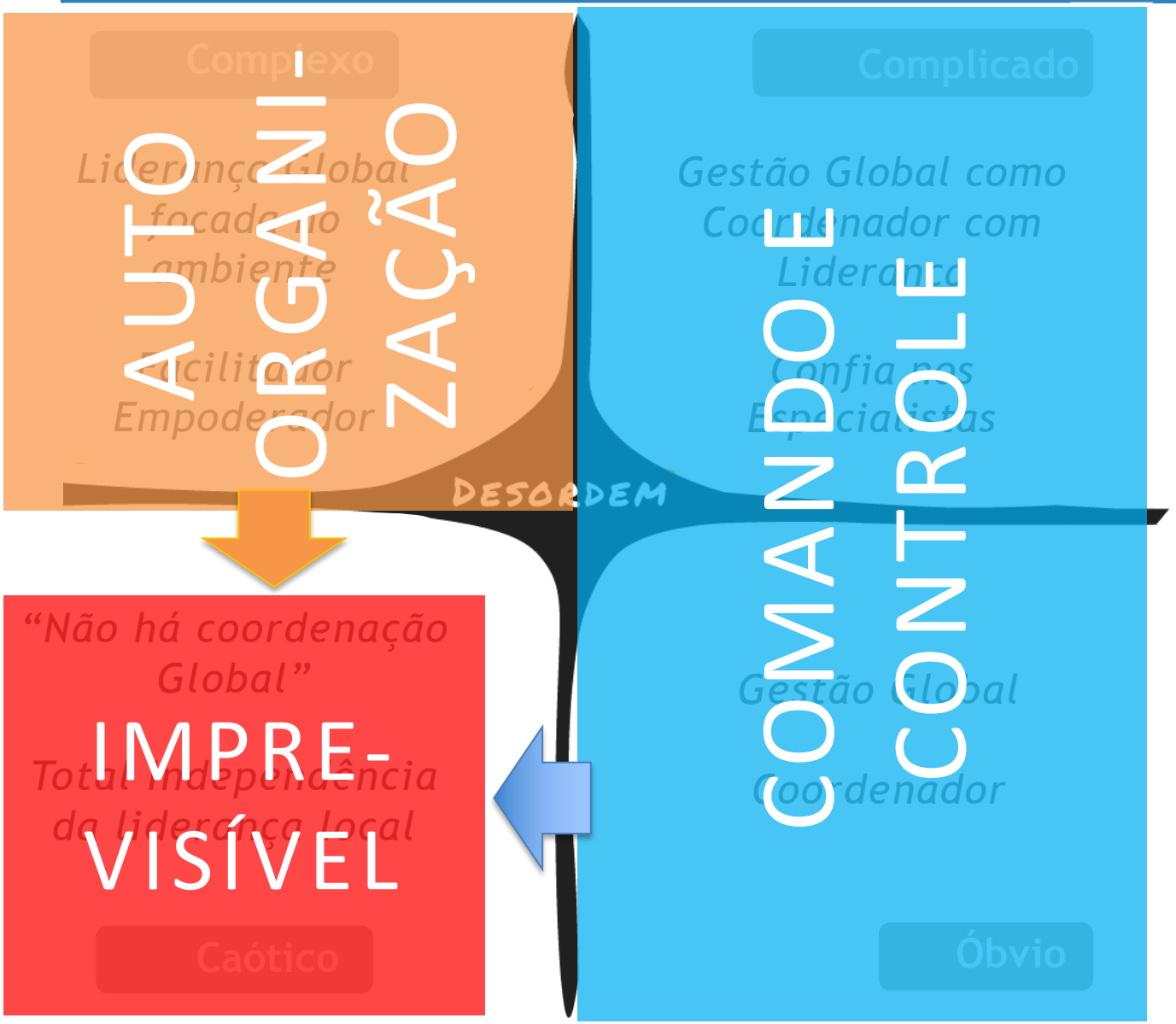
Os sistemas complexos influenciando na Liderança e Gestão Global

Liderança e Gestão Global conforme Complexidade



Dave Snowden, senior consultant @IBM, cria um framework para decisões que "façam sentido"

Comando e Controle conforme Complexidade



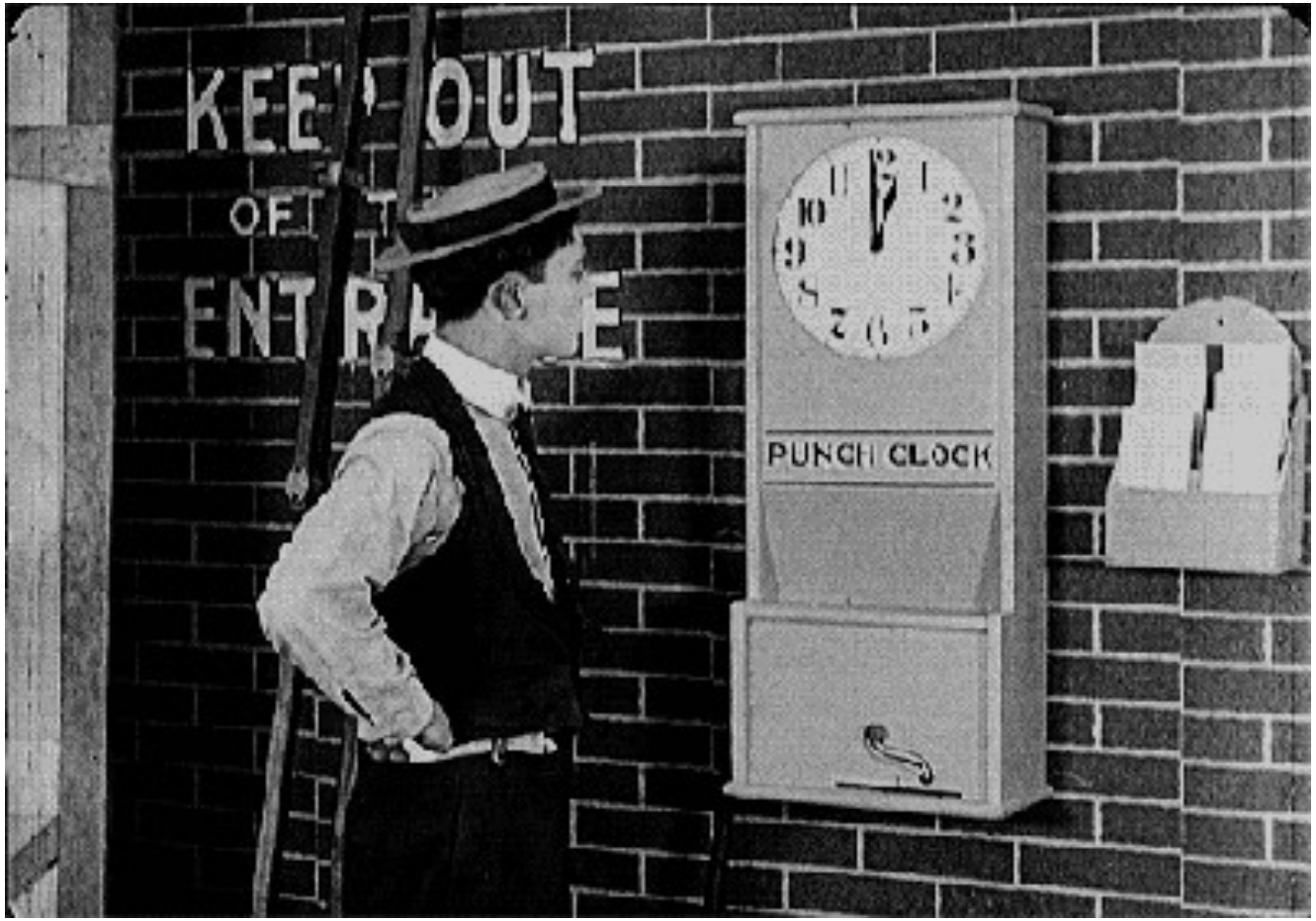
Dave Snowden, senior consultant @IBM, cria um framework para decisões que "façam sentido"

Os sistemas complexos influenciando no Sistema de Métricas

Indicadores e Métricas conforme Complexidade

O que é métrica?

O que você está medindo?



Indicadores e Métricas conforme Complexidade

Há métricas certas e erradas?

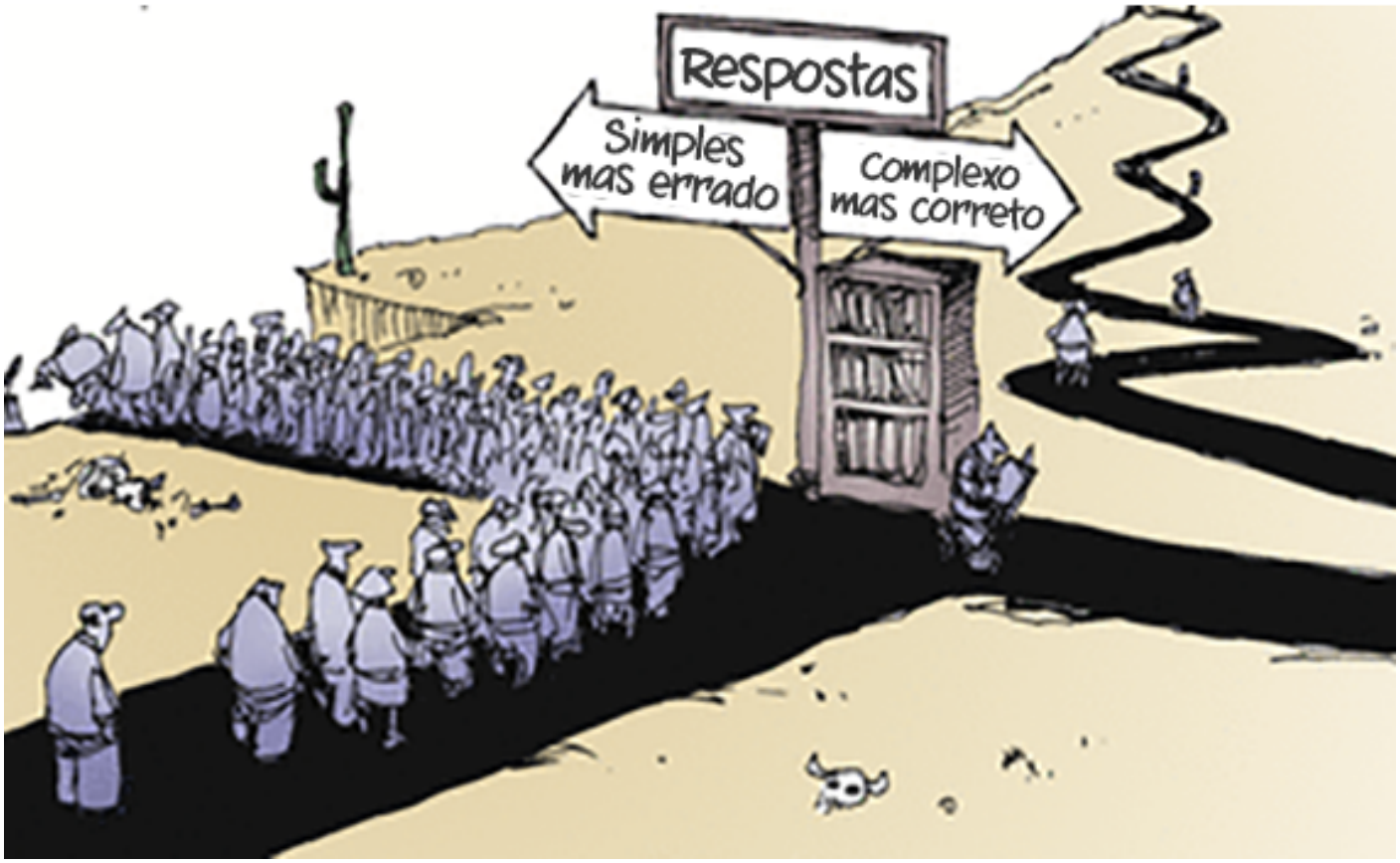
Há métricas que caíram em desuso?

Indicadores e Métricas conforme Complexidade

Tamanho único: Ruim para roupas pior ainda para problemas

Indicadores e Métricas conforme Complexidade

A solução certa no contexto errado, é a solução errada



Indicadores e Métricas conforme Complexidade

Complexo

1. NPS Cliente
2. ROI
3. % Melhoria

Aprender rápido
Hipóteses validadas
Objetivos atingidos com mudanças
Eficiência e Efetividade nas trocas

Complicado

1. % Efetividade
2. Qtde Erros
3. Qtde Acertos

Soluções Efetivas
Acertou mais ou menos
Errou mais ou menos

DESORDEM

Caótico

"Salvar vidas"
Resolver problemas
Mitigar impactos

1. Velocidade na solução de problemas
2. % Redução de Impacto

Óbvio

Produtividade clássica
Horas
Quantidade

1. Horas Trabalhadas
2. Qtde de Produto Produzido

Dave Snowden, senior consultant @IBM, cria um framework para decisões que "façam sentido"

Indicadores e Métricas conforme Complexidade

PROCESSOS Y
REGRAS Y
TIMES / SKILLS Y
LIDERANÇA Y
SISTEMA DE MÉTRICAS Y

PROCESSOS X
REGRAS X
TIMES / SKILLS X
LIDERANÇA X
SISTEMA DE MÉTRICAS X

PROCESSOS Z
REGRAS Z
TIMES / SKILLS Z
LIDERANÇA Z
SISTEMA DE MÉTRICAS Z

Complexo

Aprender rápido
Hipóteses validadas
Objetivos atingidos com mudanças
Eficiência e efetividade nas trocas

1. NPS Cliente
2. ROI
3. % Melhoria

Complicado

1. % Efetividade
2. Qtde Erros
3. Qtde Acertos

Soluções Efetivas
Acertou mais ou menos
Errou mais ou menos

DESORDEM

Caótico

"Salvar vidas"
Resolver problemas
Mitigar impactos

1. Velocidade na solução de problemas
2. % Redução de Impacto

Óbvio

Produtividade clássica
Horas
Quantidade

1. Horas Trabalhadas
2. Qtde de Produto Produzido

Dave Snowden, senior consultant @IBM, cria um framework para decisões que "façam sentido"

Resumo de alguns Indicadores Possíveis

O que eu farei com os indicadores monitorados?

1. Quantidade de Horas Trabalhadas
2. Avanço físico (tempo e escopo)
3. Custo (receitas e despesas/custos)
4. Avaliação Individual

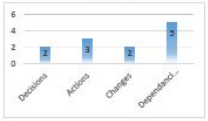
Project Name	BRMS Tech		Project Manager	Swapnil Wale	Date	10-Jan-15
Project Health Card						Green
Schedule	Green	The project tasks are on track.				
Budget	Green	The budget is on track but some items are a concern.				
Resources	Amber	The project is well resourced. Some resources have taken unplanned leaves.				
Quality	Red	There number of unresolved defects has crossed 50.				
Scope	Amber	The project scope is on track. There are 2 change requests pending.				
Risks	Amber	Project Risks are under control.				
Issues	Red	There are 4 high issues open.				
Change Mgt	Green	The change management plan for the project is being drafted.				

Project Schedule						
No	Task	Start	Finish	Progress	Projected Date	Concerns
1	Analysis	14-Jan-15	30-Jan-15	100	30-Jan-15	No
2	Build	30-Jan-15	20-Mar-15	60	31-Jan-15	No
3	Quality Assurance	25-Mar-15	30-Apr-15	50	01-Feb-15	No
4	User Acceptance Testing	30-Apr-15	15-May-15	10	02-Feb-15	No
5	Production	20-May-15	20-May-15	0	03-Feb-15	No
6	Support	20-May-15	15-Jun-15	0	04-Feb-15	No

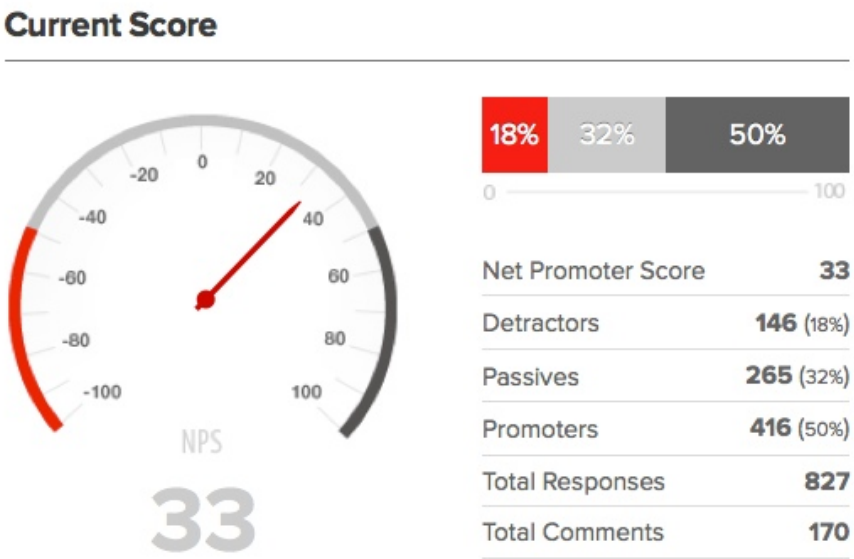
Project Financials				
No	Item	Planned Spend	Actual Spend	Variance
1	Resourcing Costs	$450,000	$500,000	-$50,000
2	Software Costs	$75,000	$34,000	$41,000
3	Hardware Costs	$50,000	$23,000	$27,000
4	Vendor Costs	$35,000	$36,000	-$1,000
5	Other Expenses	$5,000	$3,500	$1,500
Totals		$615,000	$596,500	$18,500

Top 5					
No	Type	Description	Status	Owner	Due
1	Risk	There is a technical risk with the project which has not been addressed.	Green	Neel	12-Jan
2	Issue	Some of the team members have taken unplanned leaves.	Red	Wale	14-Jan
3	Decision	A key decision regadring technical architecture is pending.	Amber	Sam	23-Feb
4	Dependency	The project has a depedency on other project for hardware which has not been resolved yet.	Green	Ram	26-Apr
5	Change Request	The change requests need be approved at the earliest so that the impact on the project is less.	Green	Jam	21-Jan

Risks	Issues	Pending Items



1. Satisfação do cliente (ex: NPS)
2. Objetivos e Metas Alinhadas com o negócio (ex: Microserviços)
3. Realização de benefícios
4. Avaliação de Equipe



O que estamos sentindo em relação aos PMOs e ao Agile

Sei exatamente o que é um PMO, para que serve e quais os benefícios que pode trazer a minha organização.

	Início	
0-6	11	64,71%
6,1-8	6	35,29%
8,1-10	0	0,00%
Total:	17	

	Fim	
0-6	5	31,25%
6,1-8	7	43,75%
8,1-10	4	25,00%
Total:	16	

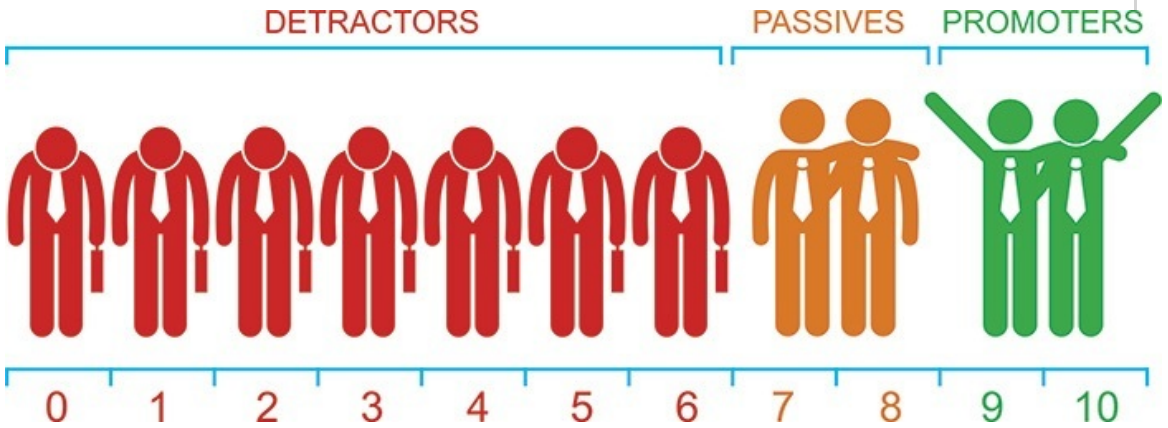
Net Promoter Score = % Promoters − % Detractors

Zona de Excelência: pontuação entre 75 e 100
Zona de Qualidade: pontuação entre 50 e 74
Zona de Aperfeiçoamento: pontuação entre 0 e 49
Zona Crítica: pontuação entre -100 e -1

Sei exatamente o que é Agile, para que serve e como pode ajudar minha organização

	Início	
0-6	11	64,71%
6,1-8	5	29,41%
8,1-10	1	5,88%
Total:	17	

	Fim	
0-6	6	37,50%
6,1-8	6	37,50%
8,1-10	4	25,00%
Total:	16	



Qualidade é melhor que Quantidade

Controlar O Indicador certo pode ser a diferença entre sobreviver e ser essencial

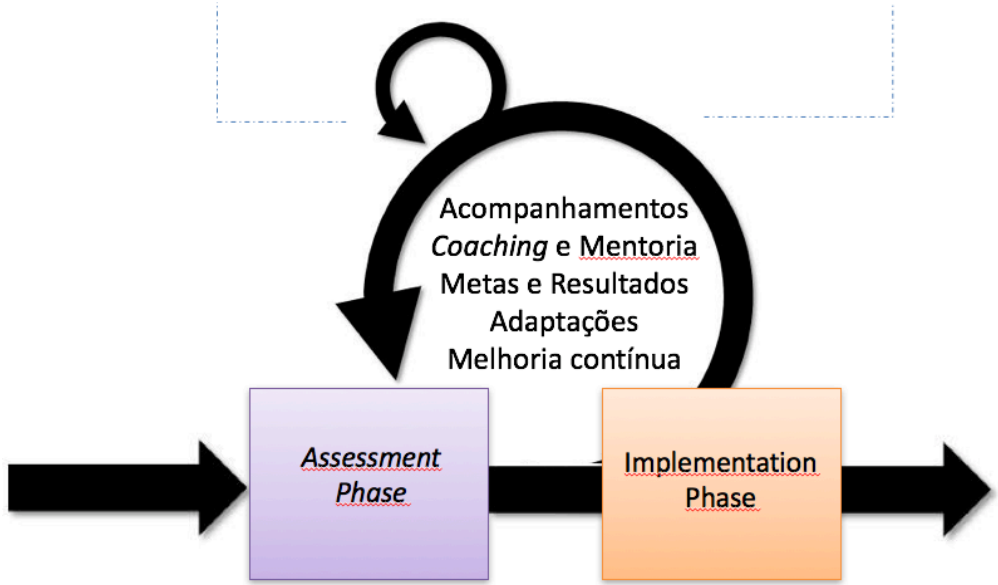
Controlar inúmeros indicadores não significa que o PMO é essencial para a organização

Cheguei lá e o meu PMO atingiu a maturidade que eu queria!

Meu PMO Está Perfeito, e Agora?

Ser Ágil é?

Fazer ~~um projeto de~~ mudança

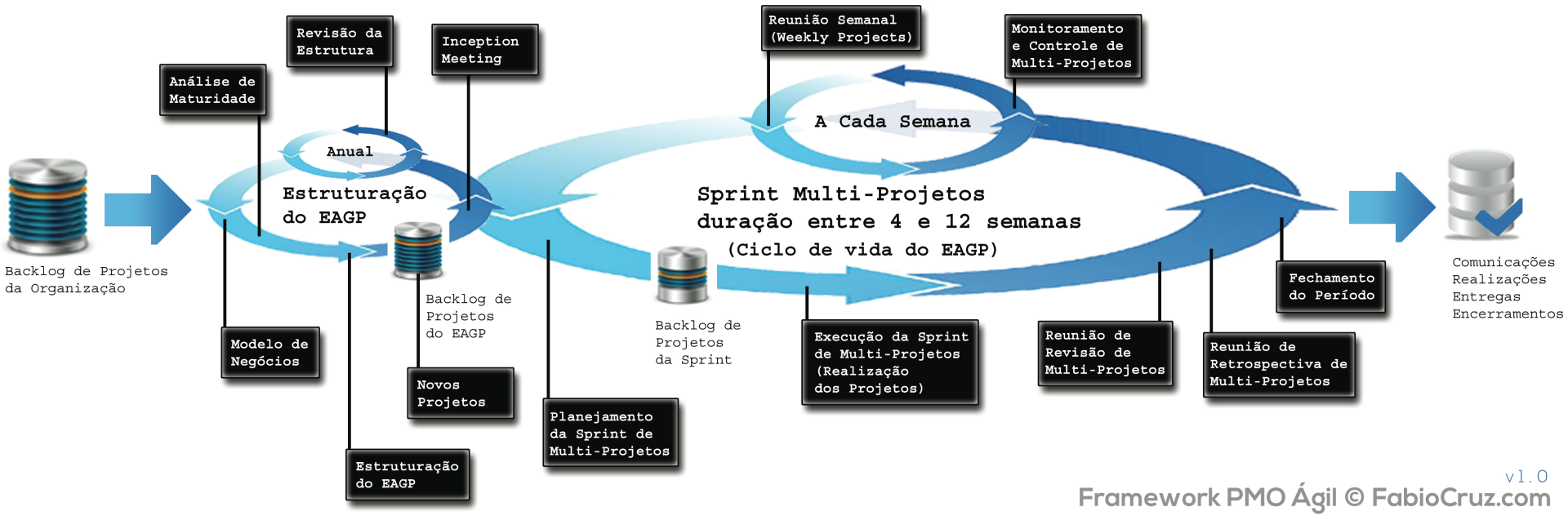


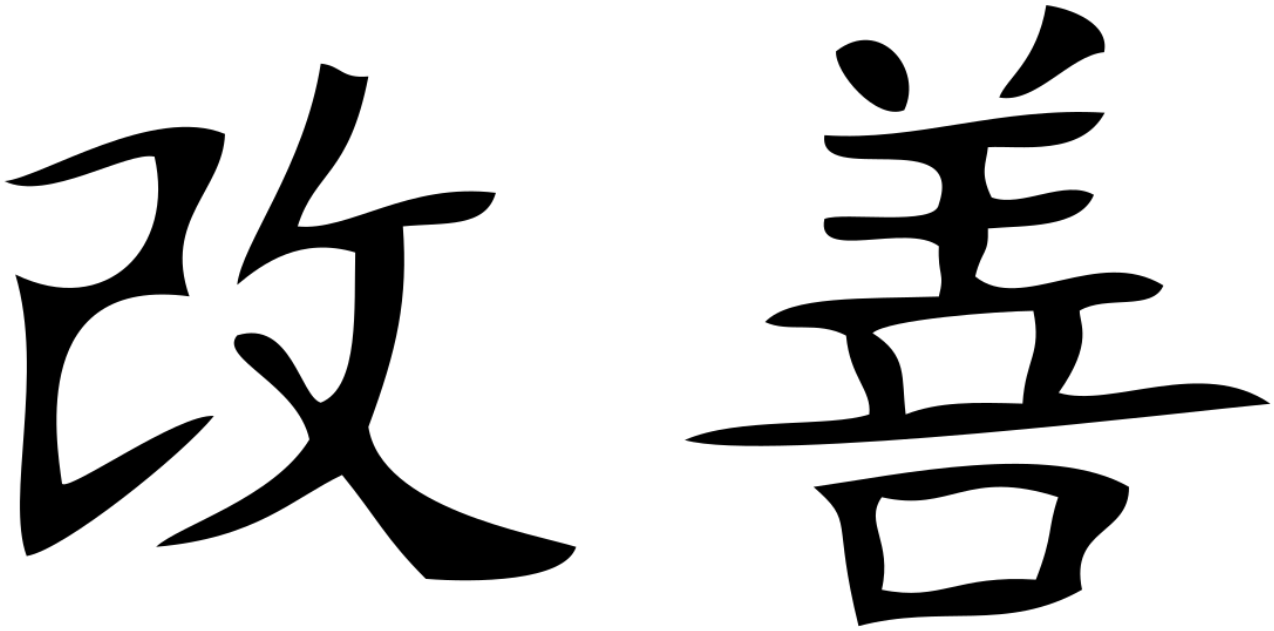
E ser melhor hoje do que ontem

Melhorando e Evoluindo Constantemente

Na maioria dos casos a melhoria pequena, frequente e constante traz maiores e mais duradouros resultados do que uma grande mudança única.

O Agile se baseia no princípio do Kaizen, e uma das formas de aplicar o Kaizen é através do Framework PMO Ágil.



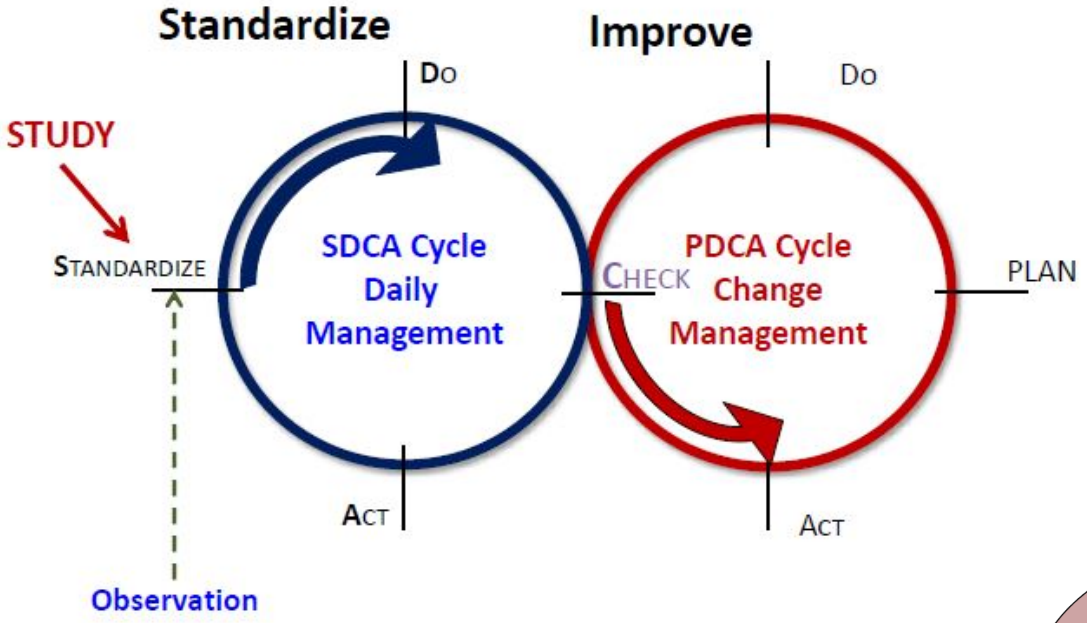


KAI ZEN

Mudança Melhoria

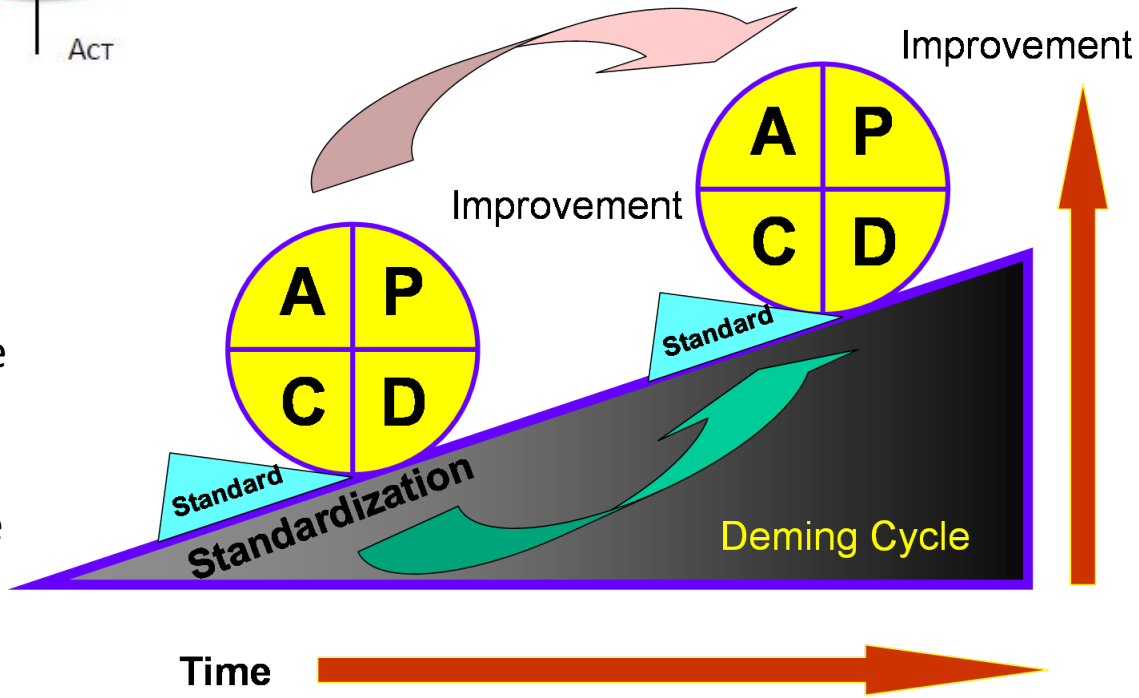
MUDANÇA PARA MELHOR

PDCA e Kaizen e Empirismo



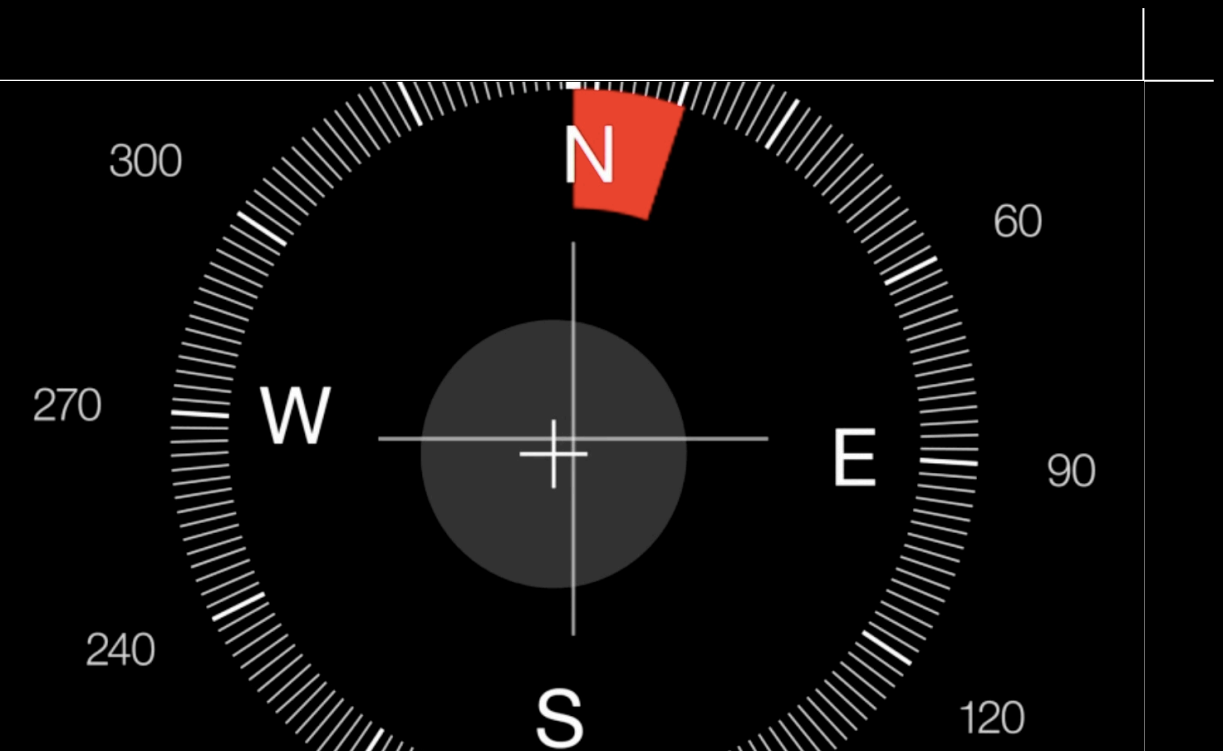
A transformação e a melhoria evolutiva a partir do Kaizen é uma alternativa interessante e eficaz quando se tem ambientes já estruturados que precisam se manter funcionando durante as mudanças.

O Kaizen sugere pequenas mudanças através de ciclos PDCA curtos que ao serem completados, e seguidos por ciclos de estabilização e padronização conhecidos como SDCA, geram transformações reais e duradouras a partir de observações da realidade.



Calibrando um PMO Ágil de forma constante e frequente (PDCA – Kaizen – Melhoria Contínua)

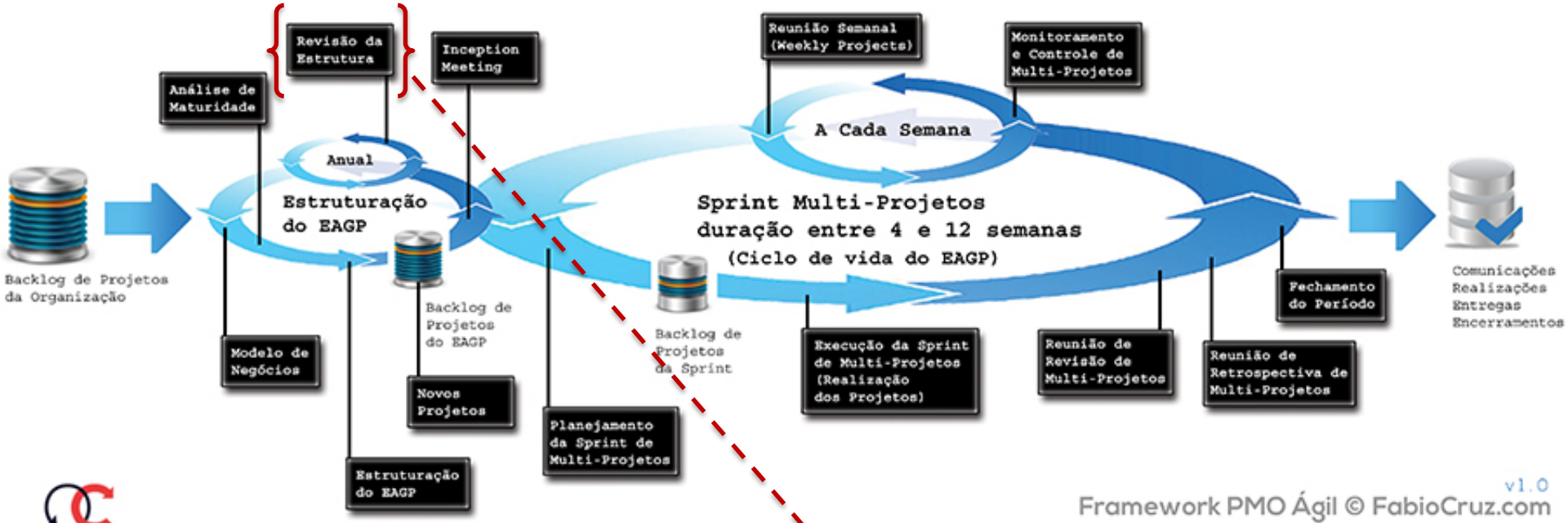
A agilidade está na capacidade de utilizar a transparência em prol da organização e a partir desta promover inspeções e adaptações frequentes e constantes para melhorar continuamente.



A agilidade não está em ferramentas, processos ou na adoção de frameworks, métodos ou papéis.

O Framework PMO Ágil

O Guia do Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos:
O exoesqueleto da governança ágil e do gerenciamento ágil de múltiplos projetos



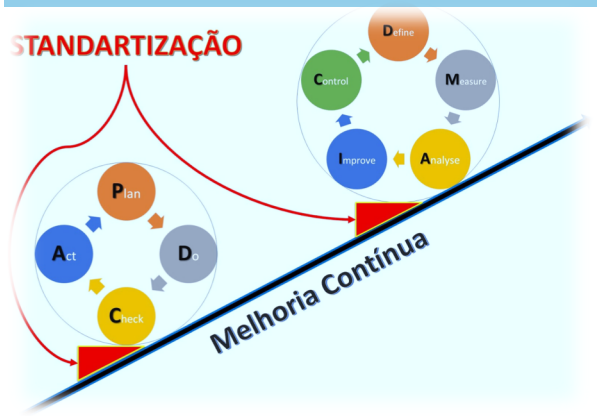
Revisão da Estrutura do PMO com Inspeção e Adaptação ...

Melhorando e Evoluindo um PMO Ágil

PMO Ágil Verifica seu Modelo de Negócio, Estrutura, Maturidade e como está aderente a estratégia organizacional e aos objetivos esperados

Times Ágeis Continuam como Parte

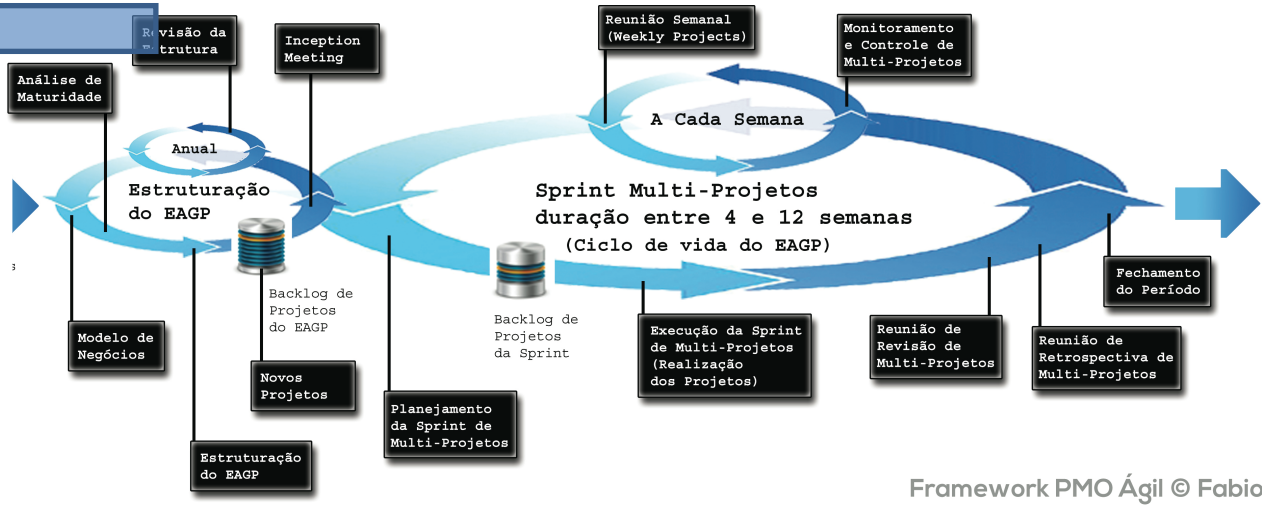
Revisão da Estrutura do PMO Ágil



Neste momento a inspeção e adaptação está relacionada a estrutura do PMO, e como esta contribui para os serviços prestados e benefícios entregues.

Esta é a oportunidade formal para o PMO inspecionar o seu modelo de negócio, maturidade e estrutura para entregar seus objetivos e cumprir suas metas.

As necessidades organizacionais, as priorizações estratégicas (clientes internos) e as orientações do mercado (clientes externos) mudam constantemente e o PMO precisa estar preparado para responder rapidamente a estas mudanças.



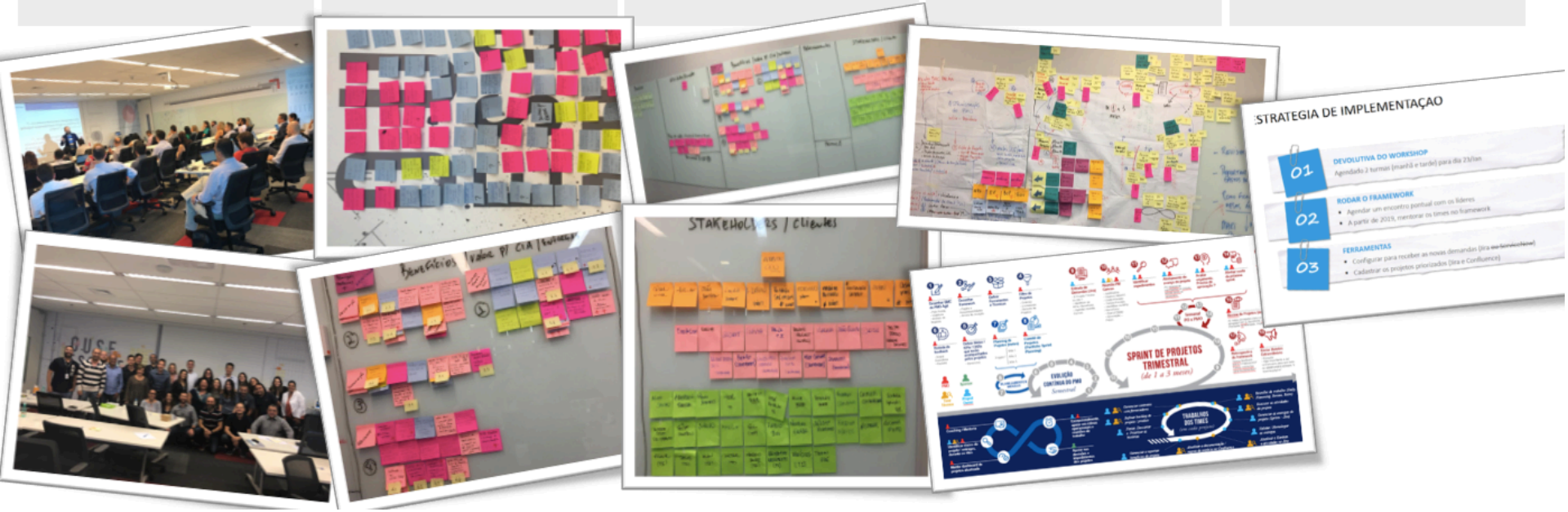
Framework PMO Ágil © Fabio

Alguns Cases para você se inspirar!

:D

Case: PMO Corporativo Zurich Santander

Setembro	Outubro (1a Quinzena)	Outubro (2a Quinzena)	Novembro	Dezembro
Alinhamentos Iniciais e Mapeamento de ***Pain Points***	Mapeamento de **Objetivos** e **Expectativas**	Desenho do **Modelo de Negócio** (PMO Canvas)	Desenho do **Framework** PMO Ágil	Definição da Estratégia de Implementação

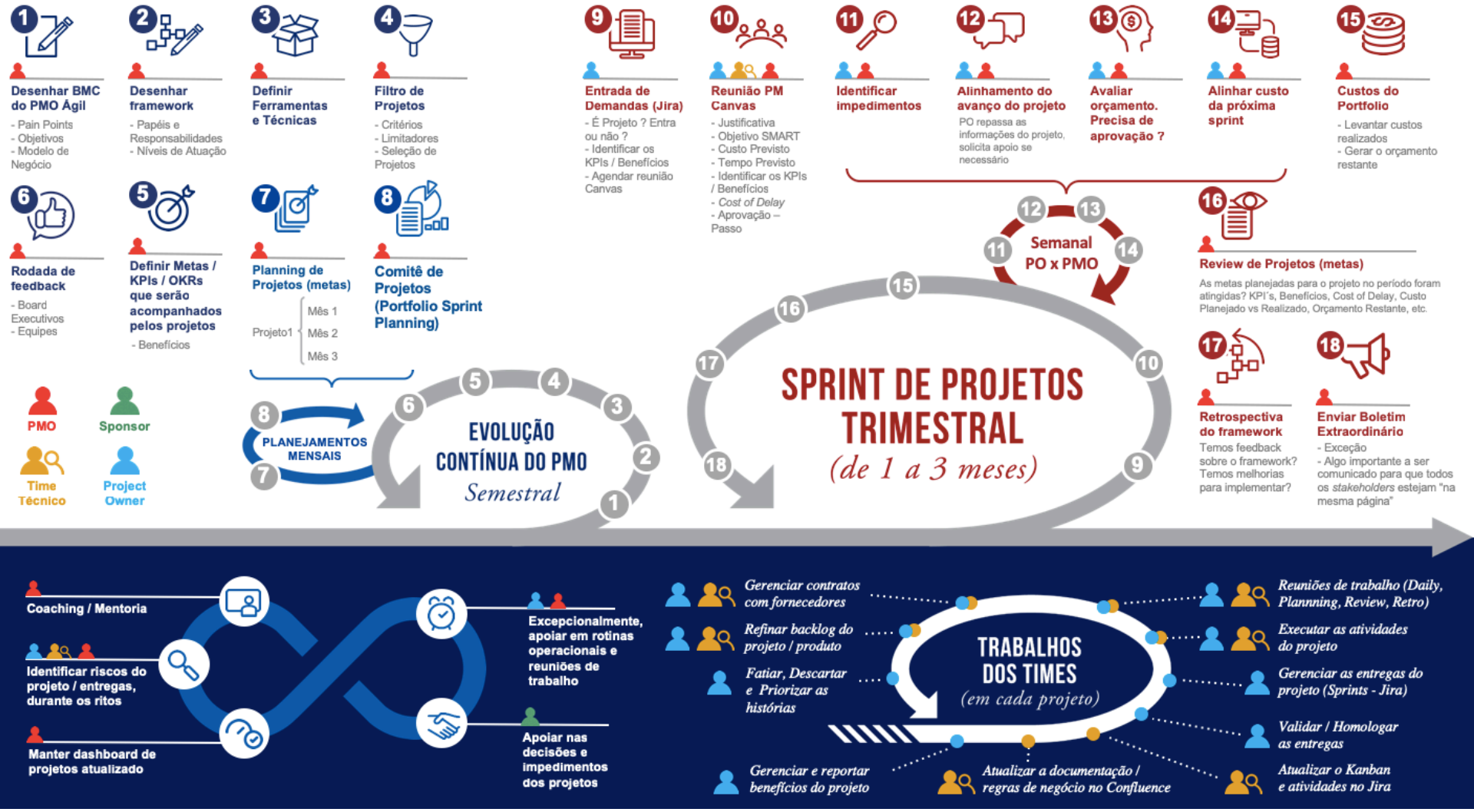


ZURICH SANTANDER · SEGUROS E PREVIDÊNCIA

Case: PMO Corporativo Zurich Santander

ZURICH SANTANDER · SEGUROS E PREVIDÊNCIA

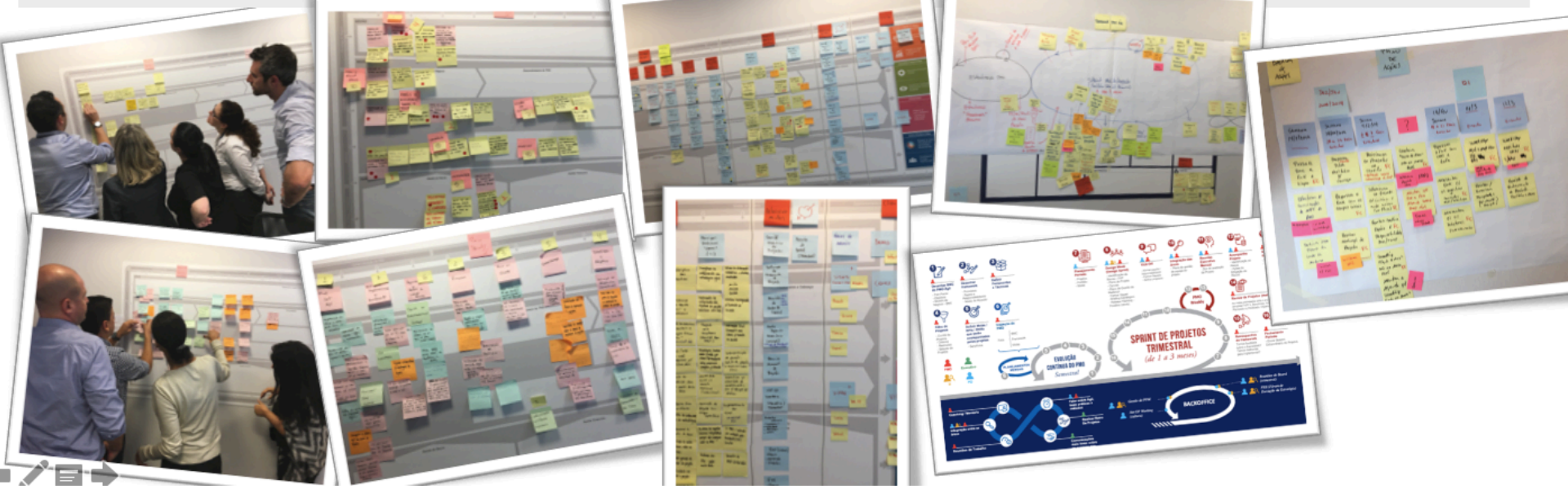
Case: PMO Corporativo Zurich Santander



ZURICH SANTANDER · SEGUROS E PREVIDÊNCIA

Case: PMO Corporativo Sulamérica

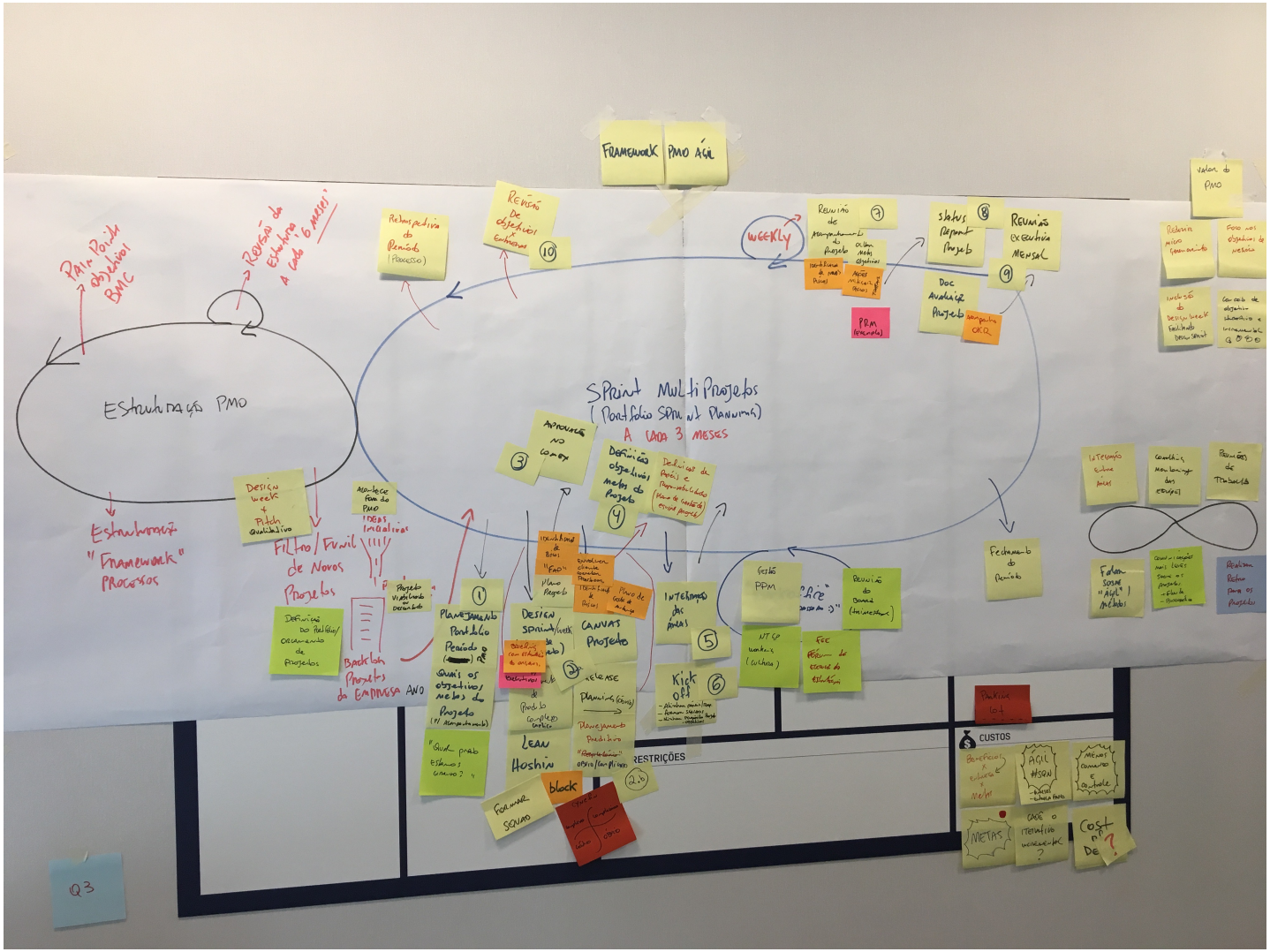
Outubro 2018 (1a Quinzena)	Outubro 2018 (2a Quinzena)	Novembro 2018 (1a Quinzena)	Novembro 2018 (2a Quinzena)	Dezembro 2018
Alinhamentos Iniciais e Mapeamento de ***Pain Points***	Mapeamento de **Objetivos** e **Expectativas**	Desenho do **Modelo de Negócio** (PMO BMC)	Desenho do **Framework** PMO Ágil	Definição da Estratégia de Implementação



SulAmérica

hiFlex

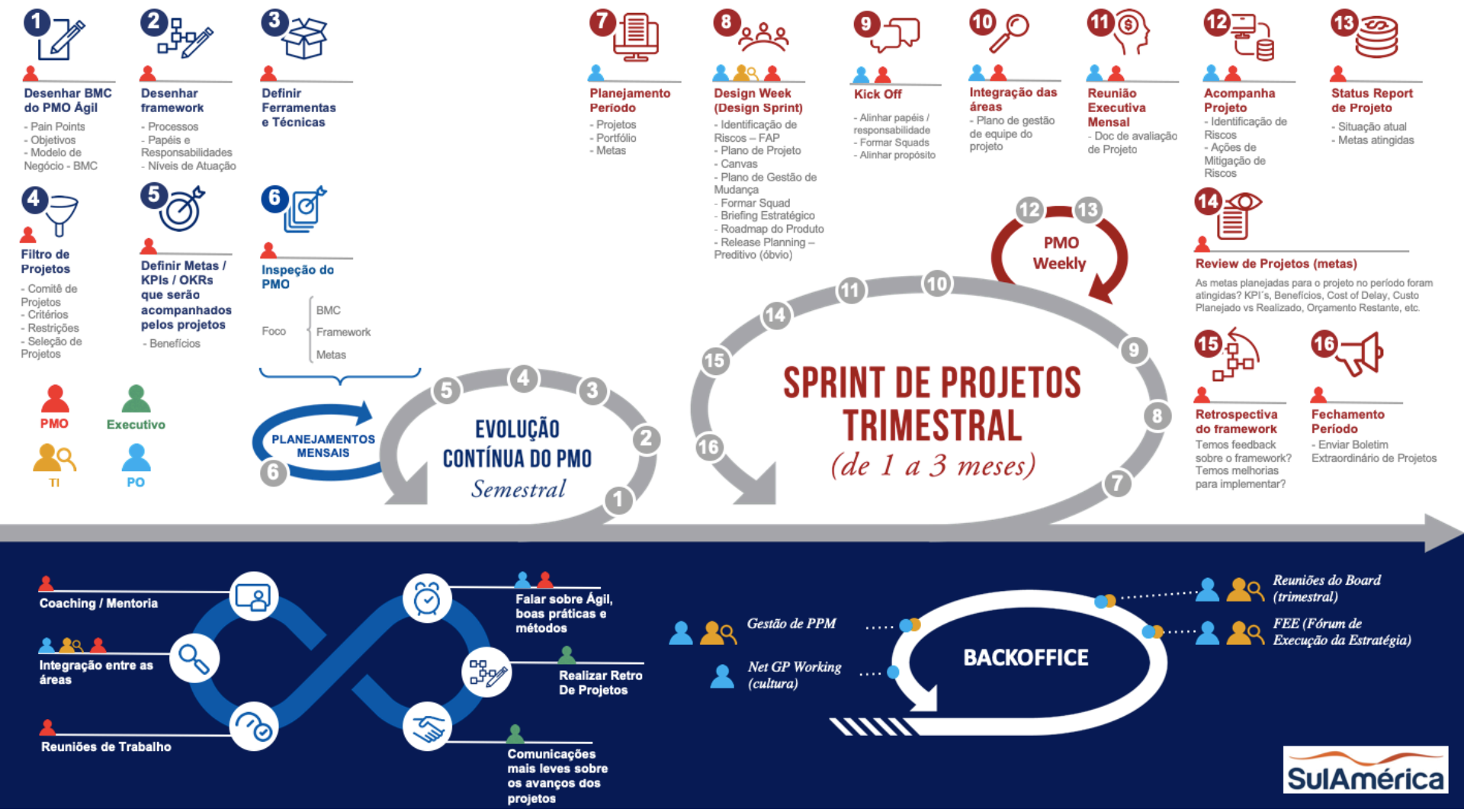
Case: PMO Corporativo Sulamérica



SulAmérica

hiFlex

Case: PMO Corporativo Sulamérica



SulAmérica hiFlex

O Empirismo, as Organizações e o PMO

O Empirismo

É o conhecimento proveniente da experiência.

É baseado em fatos e evidências.

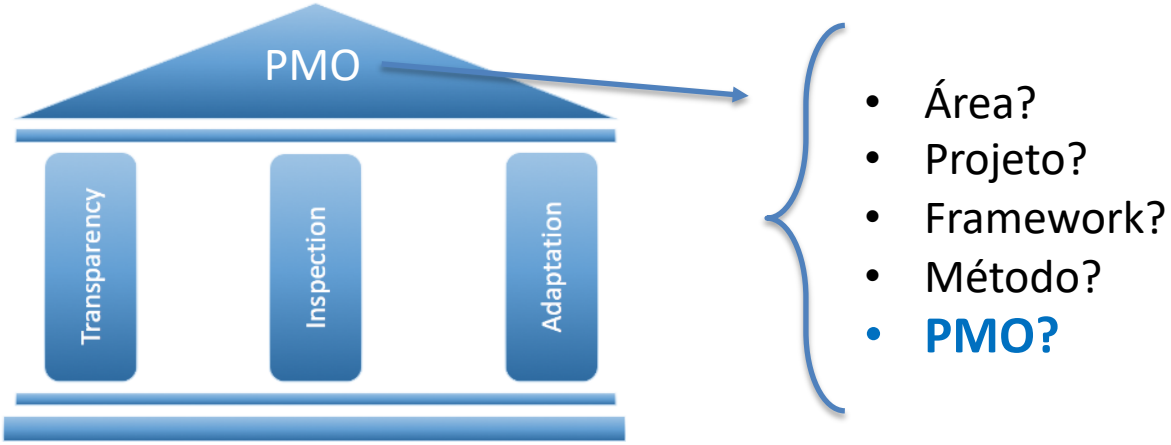
As decisões são baseadas no que é conhecido.

O processo empírico é aquele em que o progresso é baseado em observações da realidade

Os Pilares do Empirismo

O PMO promove os **3 pilares do Empirismo**, que são:

- Transparência (Tudo é visível e conhecido por todos)
- Inspeção (As inspeções são frequentes e constantes)
- Adaptação (Os ajustes são rápidos e as correção pequenas)



A Base do Ágil é a confiança = **Trust**

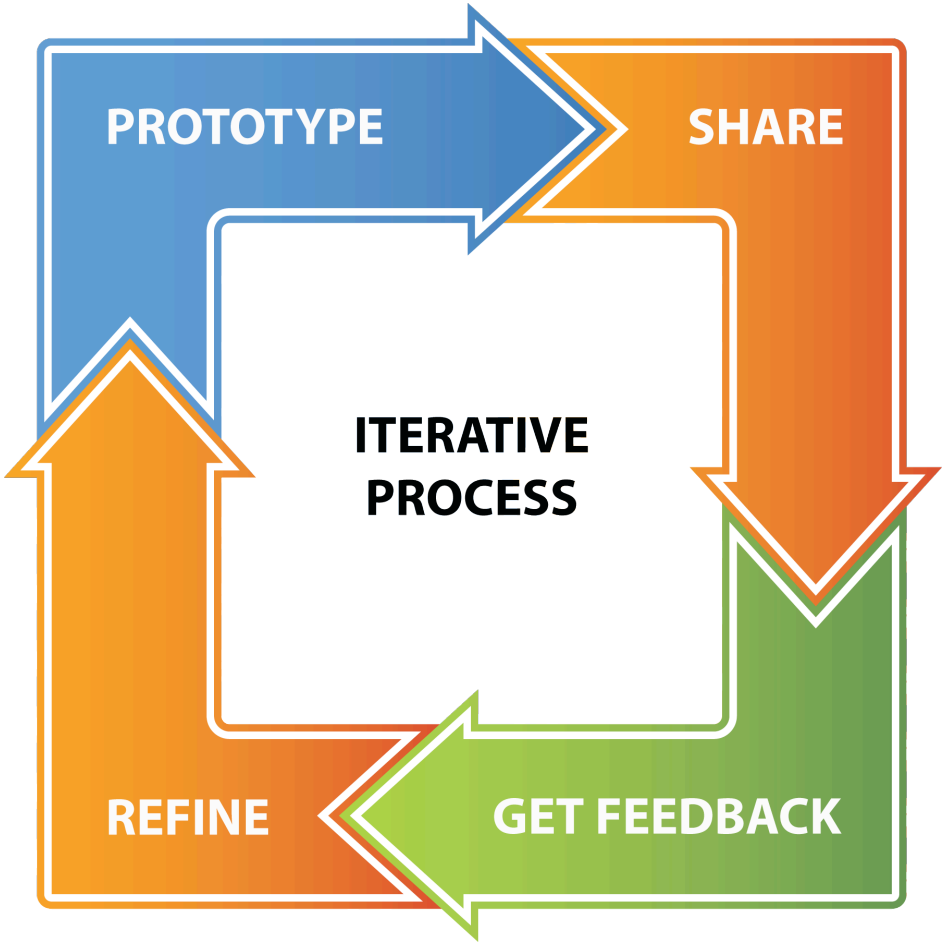
O processo empírico

1. **Com transparência, podemos inspecionar o que realmente é necessário.**

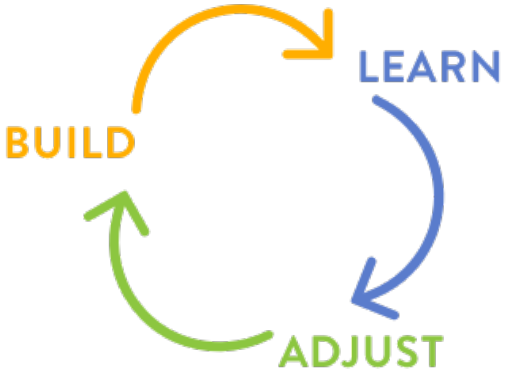
2. **Com a inspeção direcionada podemos tomar decisões corretas.**

3. **Com decisões corretas melhoramos continuamente.**

O empirismo funcionando



1. Prototipa/Constrói/Experimenta
2. Compartilha/Apresenta/Usa
3. Pega Feedback
4. Aprende/Refina



O Empirismo na Organização

O Empirismo sendo praticado pelo PMO

Aprenda com a sua
própria experiência

Aprenda junto
com os times

Aprenda com
a sua organização

Aprenda com
os seus clientes

Um PMO é essencial para as Organizações?

Um PMO não é essencial para todas as organizações

Porém, caso exista deve ser Essencial!

Retrospectiva Final |!

#reMindset #beAgile #PMOAgil

Fez sentido este Workshop para você?

O que você mudaria no seu PMO depois de hoje?

imersão ágil 2

VEM AI

dias 25 e 26/10 em Sampa

com edição única em 2019

hiFlex

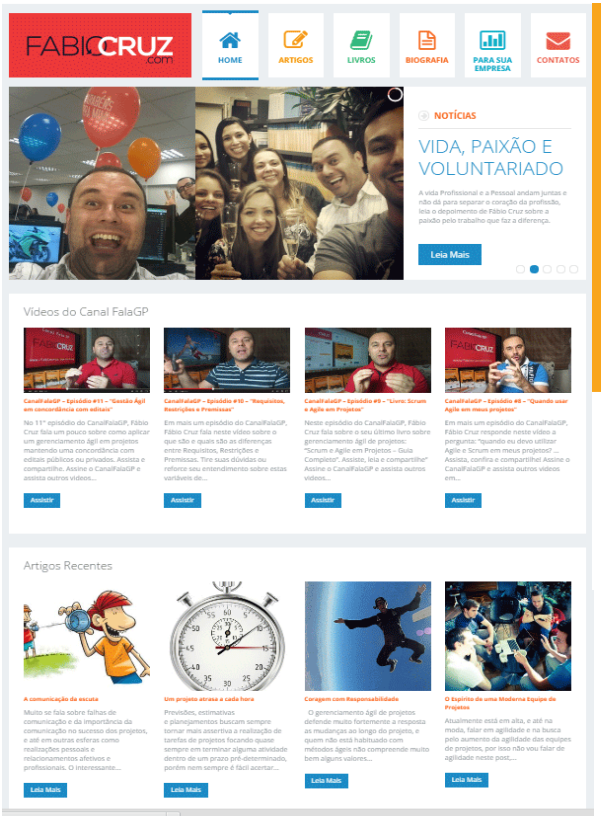
com pré-requisitos que elevam o nível

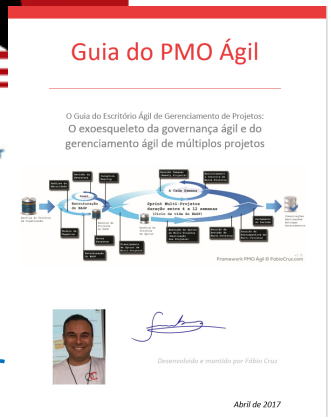
visite e se inscreva em http://hiflexconsultoria.com.br/agenda

Gostou?

Keep in touch!!!

Blog de conteúdo





Contatos

- fabio.cruz@hiflex.com.br
- http://www.hiflex.com.br
- Blog: http://www.fabiocruz.com.br
- Twitter: fabiorcruz

FABIOCRUZ.com

hiFlex