

# Agile Upstream Framework: Uma forma ágil de selecionar, priorizar e descartar iniciativas como apoio a donos de produto, executivos e escritórios de projeto

Fábio Cruz<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fábio Cruz  
Hiflex Consultoria  
Agile Expert e Diretor Técnico  
fabio.cruz@hiflex.com.br

**Resumo** – Os métodos ágeis dominaram as conversas sobre boas práticas de gestão de projetos e de desenvolvimento de produto, todos buscam entender e aplicar o máximo possível do que defende a agilidade, e de fato pesquisas mostram o grande crescimento da adoção do Agile e de abordagens híbridas no mundo, em contrapartida a produtividade, a eficiência, a efetividade e o índice de sucesso não cresce na mesma proporção. Muitas empresas, inclusive, alegam que continuam com seus atrasos, com suas entregas de má qualidade, com insatisfação de clientes e com turnover de colaboradores, ou seja, muitos problemas continuam apenas com a diferença de que os times estão aplicando métodos ágeis. Em muitos casos, de fato, esta afirmação é verdadeira, e o que é possível perceber nestes casos é que os métodos ágeis buscados pelas empresas para resolver seus problemas estão intimamente ligados as execuções de projetos e desenvolvimento de produtos que por sua vez estão verticalmente conectados ao tático e operacional das organizações, e ligados ao “como fazer”, ignorando a visão estratégica, o “o que deve ser feito” e as decisões de seleção, priorização e descarte das iniciativas. Desta forma, os problemas não são resolvidos, pois quando estes são originados na estratégia devido a priorizações fracas ou não realizadas, os trabalhos táticos e operacionais, por melhor que sejam aplicados vão entregar trabalhos, produtos e resultados errados, gerando um caos no ambiente como um todo, provocando inúmeras disfunções, mudanças bruscas e inexplicáveis de priorização constantes, interrupções e trabalhos inacabados e o sentimento de insatisfação e falta de propósito por todos os lados. O objetivo deste artigo é mostrar como tratar muitos dos problemas onde eles nascem, na estratégia, e evitar que decisões incorretas ou a falta de decisões estratégicas acarretem em uma cascata quase infinita de problemas, fracassos, ineficiência e desperdícios.

(Palavras-chave: agile, upstream, framework, estratégia, priorização, portfólio, lean, enxuto, value)

## Introdução

O Agile Upstream é um framework para auxiliar o nível executivo e os responsáveis por projetos, produtos e demandas a, de forma estruturada, adaptativa e em menor tempo, tomarem decisões estratégicas de seleção, priorização e descarte de iniciativas, reduzindo desperdícios e maximizando a entrega de resultados corporativos com foco no entendimento, planejamento e acompanhamento da gestão de valor de suas iniciativas.

O Agile Upstream é um framework dentro do qual pessoas podem identificar, tratar e resolver problemas de priorização de programas, portfólios, produtos ou outras

iniciativas concorrentes que impactam diretamente ou indiretamente os trabalhos colaborativos dos times e suas entregas de valor.

O Agile Upstream é um framework estrutural que vem sendo aplicado para apoiar as priorizações corporativas e departamentais desde o início de 2010. O Agile Upstream não é um processo, técnica ou método definitivo, mas sim um framework leve e enxuto dentro do qual você pode complementar com vários processos ou técnicas.

O Agile Upstream framework é composto por 4 papéis, 5 passos de priorização e 5 artefatos, onde cada um destes componentes servem para um propósito específico, e quando aplicados conjuntamente contribuem para o uso e sucesso do Agile Upstream.

O Agile Upstream possui regras que conectam os papéis, promovendo interações entre eles e integrando-os aos passos e artefatos.

O Agile Upstream framework não se propõe a ser perfeito ou completo, e muito menos ser o único framework com a sua finalidade, por isso estratégias específicas para o uso do Agile Upstream framework variam e podem ser descritas e combinadas com outros frameworks, métodos e técnicas.

### Usos do Agile Upstream

O Agile Upstream foi criado como parte integrante do Framework PMO Ágil, e começou a ser utilizado em meados de 2010 em diversas empresas brasileiras como um processo para entender, melhorar e aumentar a eficácia da entrada de novos projetos nos portfólios departamentais e corporativos.

Com o acúmulo de cases e aplicações, começou, notadamente, a ganhar cada vez mais importância nas reestruturações estratégicas, especialmente pela dificuldade das organizações priorizarem seus portfólios, não só de projetos, mas de produtos, demandas e forças operacionais.

Especialmente em ambientes ágeis e híbridos, a gestão de portfólio e as etapas de seleção e priorização de projetos e produtos sofrem devido a falta de metas/objetivos, indicadores de performance e informações para tomada de decisão, e métricas e dados para inspeção e adaptação de resultados, continuidade e descarte de iniciativas.

Com isso, o Agile Upstream Framework vem sendo utilizado na última década por diversas empresas brasileiras e multinacionais para, e não se limitando, a:

- Identificar e experimentar indicadores de resultado e performance para iniciativas;
- Conectar os indicadores de resultado e performance das iniciativas com as metas/objetivos corporativos;
- Apoiar nas decisões estratégicas de seleção, priorização e descarte de iniciativas;
- Apoiar na identificação, definição e divulgação de papéis e responsabilidades ligados a seleção, priorização e descarte de iniciativas;

- Apoiar no empoderamento e autonomia dos donos das iniciativas;
- Apoiar no empoderamento, autonomia e auto-organização dos times das iniciativas;
- Apoiar no envolvimento mais pragmático e objetivo de executivos e decisores estratégicos nas organizações.

O Agile Upstream framework tem sido usado para eliminar ou reduzir impactos na conclusão e entrega de resultados das iniciativas devido a problemas de priorização estratégica, tais como, mas não limitado a:

- Conflitos de recursos;
- Compartilhamento de pessoas;
- Imprevisibilidades e mudanças constantes e frequentes;
- Ambientes complexos e desconhecidos;
- Baixa visibilidade de portfólios e programas;
- Baixa ou nenhuma visibilidade de resultados atingidos com iniciativas, programas ou portfólios;
- Priorizações mau estruturadas ou desalinhadas com as metas/objetivos estratégicos e corporativos;
- Inúmeras interferências, paralisações e interrupções nos trabalhos dos times das iniciativas, sem nenhum planejamento, controle ou processo de inspeção e adaptação estruturado.

### Teoria do Agile Upstream

#### AGILE UPSTREAM FRAMEWORK

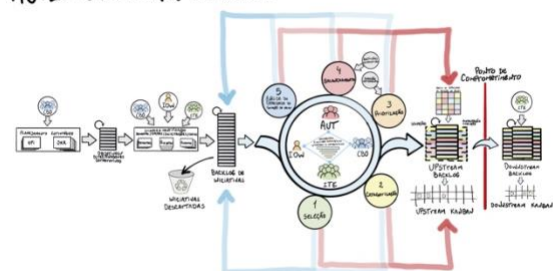


Figura 1 – Representação gráfica do Agile Upstream Framework

#### Transparência

Todas as informações importantes para tomada de decisão devem ser claras e visíveis a todos os envolvidos com as decisões. No caso de indicadores de resultado e

performance, objetivos estratégicos corporativos e problemas que possam impedir o atingimento dos resultados esperados, a transparência deve ser total, caso contrário o uso e o resultado de qualquer método ou técnica de priorização tenderá ao fracasso.

### Horizonte de Planejamento

É fundamental entender que em ambientes ágeis e híbridos o horizonte de planejamento deve ser o mais curto possível. O horizonte de planejamento direciona o atingimento de metas/objetivos corporativos, orientando tanto o que se prevê atingir de indicadores de resultado e performance do negócio e das iniciativas, quanto das entregas de valor esperadas no período. O horizonte de planejamento deve ser de três a seis meses, dando preferência para os períodos mais curtos, tais como os *quarters*, ou trimestres, estratégicos.

As metas/objetivos corporativos podem ter um horizonte maior, podendo chegar a um ano, sendo considerado longo prazo, e desmembrado através do horizonte de planejamento do Agile Upstream, considerado de curto prazo.

### Inspeção

Os resultados das iniciativas e dos negócios devem ser inspecionados constante e frequentemente, de modo que seja possível identificar o atingimento dos resultados esperados permitindo que se evolua para resultados mais desafiados sem perder oportunidades de crescimento, ou de modo que seja possível perceber que os resultados não estão sendo atingidos sem desperdiçar esforços ou recursos. Mudanças nos indicadores de resultado e performance devem ser provocados através de inspeções iterativas que devem acompanhar o horizonte de planejamento a partir no monitoramento e controle sutil de métricas de eficiência e eficácia. É essencial que a transparência seja aplicada na divulgação das métricas e resultados.

### Adaptação

A adaptabilidade é a característica que melhor descreve a agilidade. A adaptação deve ser buscada durante todo o período que envolve o horizonte de planejamento, e os processos que envolvem a seleção, priorização e descarte de iniciativas deve ser adaptativo ao ponto de conseguir responder a mudanças desconhecidas no sentido imprevisíveis e não

conhecíveis. É preciso saber o que são métricas e resultados ruins, para que se tome providências e se provoque adaptações quando necessário.

### Iniciativas

O Agile Upstream considera que o trabalho de seleção, priorização e descarte deve ser aplicado a um conjunto de iniciativas, que podem formar portfólios, programas ou grupos de demandas isoladas.

Uma iniciativa para o Agile Upstream, pode ser:

- Trabalhos em projetos de melhoria organizacional, construção de produtos e serviços.
- Entregas de desenvolvimento, evolução, manutenção e sustentação de Produtos.
- Demandas isoladas, que não se encaixam em projetos ou produtos, mas que consomem recursos e/ou pessoas compartilhadas com outras demandas, projetos ou produtos.

### Portfólio

Para o Agile Upstream, portfólios são agrupamentos de iniciativas com características ou objetivos estratégicos em comum, podendo conter outros portfólios e programas.

A orientação ao usar o Agile Upstream é que todas as iniciativas componham portfólios específicos e distintos para que seja possível tomar decisões estratégicas em diversas camadas diferentes, tais como: portfólio, programa e a própria iniciativa.

### Os 4 papéis do Agile Upstream

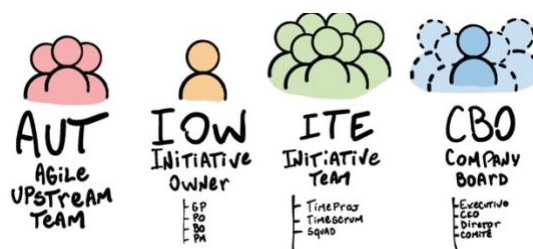


Figura 2 – Papéis do Agile Upstream Framework

O Agile Upstream prescreve 4 papéis, mostrados na Figura 2, que tem responsabilidades específicas ao longo do

framework, colaborando uns com os outros em busca da performance e dos resultados das iniciativas e do negócio esperado, como mostrado na Figura 3.

Os papéis do Agile Upstream não são cargos ou profissões, representam funções ou conjunto de responsabilidades que podem ser realizadas por vários cargos ou profissões dentro da organização. São papéis que podem ser assumidos por diversos profissionais em diversos cargos.

### Initiative Owner

O Initiative Owner (IOW) é o papel que deve ser assumido pelo dono da iniciativa. O dono da iniciativa é o principal responsável pela definição dos indicadores de performance e resultado da iniciativa e negócio esperado.

O Initiative Owner em conjunto com o Initiative Team são os responsáveis pela definição de métricas que serão acompanhadas pelas entregas da iniciativa.

O Initiative Owner é essencial para o uso e resultados do Agile Upstream, além de também ser essencial para a obtenção dos resultados esperados pela iniciativa em que é dono.

De acordo com o ambiente e suas iniciativas, geralmente o papel de Initiative Owner é ocupado por um dos seguintes profissionais em uma organização:

1. Product Owner (PO), para o caso de produtos em que o PO tem autonomia para a tomada de decisão e definição de indicadores de performance e resultado para o seu produto.
2. Business Owner (BO), para o caso de áreas de negócio, que possuem diversos produtos em que o BO tem autonomia para a tomada de decisão e definição de indicadores de performance e resultado para as iniciativas da área, que geralmente compõem um portfólio de iniciativas.
3. Product Manager (PM), para o caso de grandes produtos, com diversos subprodutos, ou para produtos menores agrupados em um mesmo portfólio que necessitam de decisões conjuntas ou compartilhadas, especialmente para quando o PM tem autonomia para a tomada de decisão e definição

de indicadores de performance e resultado, além de resolver conflitos de uso de recursos e compartilhamento de pessoas entre produtos ou subprodutos de um mesmo portfólio de sua responsabilidade.

4. Gerente de Projeto (GP), para o caso de projetos em que o GP tem autonomia para a tomada de decisão e definição de indicadores de performance e resultado para o seu projeto. Quando houver portfólios e gerentes de portfólio, e programas e gerentes de programa, os mesmos podem ser aceitos como Initiative Owner de seus portfólios e programas caso a autonomia e poder de decisão esteja nestes níveis de gestão.

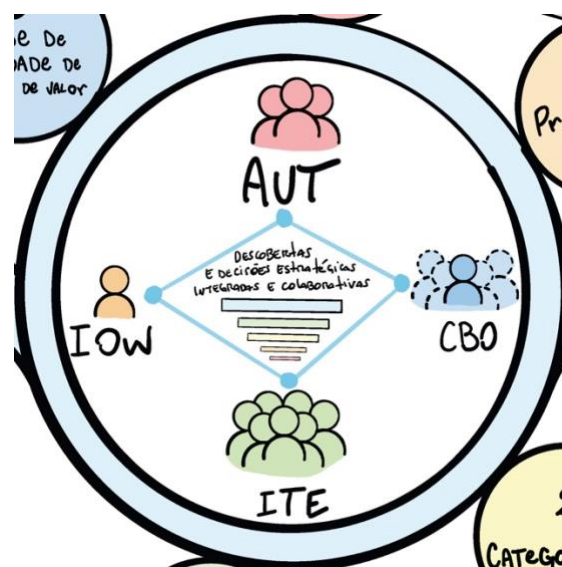


Figura 3 – Papéis do Agile Upstream Colaborando durante os 5 passos

### Initiative Team

O Initiative Team (ITE) é o papel que deve ser assumido pelo time que realizará os trabalhos da iniciativa e entregará os resultados esperados pela mesma. O time da iniciativa é o principal responsável por entender os trabalhos que precisam ser realizados, e pelos refinamentos e estimativas necessárias para as definições de indicadores de performance e resultados a curto prazo referentes a sua iniciativa.

O Initiative Team em conjunto com o Initiative Owner são os responsáveis pela definição de métricas que serão acompanhadas pelas entregas da iniciativa.

O Initiative Team é essencial para o uso e resultados do Agile Upstream, além de também ser essencial para as entregas esperadas pelas iniciativas.

De acordo com o ambiente e suas iniciativas, geralmente o papel Initiative Team é ocupado por um dos seguintes times de profissionais em uma organização:

1. Time de Produto: Geralmente um Time Scrum ou Squad, que é a responsável por transformar o backlog priorizado do seu produto em um produto pronto, funcional e potencialmente entregável ao seu cliente.
2. Time de Projeto: É o responsável pela execução do projeto e entrega do produto, serviço ou melhoria proposta pelo projeto.
3. Kanban Team: É o responsável pela execução e entrega de demandas JIT (Just-in-Time).
4. Equipe Cross formada por área, departamento ou especialização: É o responsável, geralmente, por rotinas da área, realização de demandas isoladas, e/ou pela execução de projetos departamentais.

Para o Agile Upstream a responsabilidade do Initiative Team será a de participar de refinamentos que impactam diretamente no entendimento dos indicadores de performance e resultados do produto, e que precisam da sua participação, tanto para detalhamentos e discussões, quanto para trabalhos de decomposição, estimativas, métricas de acompanhamento e comprometimento com entregas macro e de resultado de negócio de seu produto.

O Initiative Team trabalha muito próximo ao Initiative Owner, e juntos, colaborativamente, conseguem prever, acompanhar e entregar os resultados esperados pelas iniciativas e o atingimento de suas métricas e indicadores de performance e resultado de negócio.

### **Company Board**

O Company Board (CBO) é o papel que deve ser assumido pelos responsáveis pela tomada de decisão estratégica de uma área ou departamento, ou corporativamente quando for o caso. Os tomadores de decisão que compõem o Company Board são os principais responsáveis pelos planejamentos estratégicos.

O Company Board deve definir as metas/objetivos corporativos, tanto a longo, quanto a médio e curto prazo, assim como fornecer direcionadores estratégicos e informações corporativas relevantes para as decisões e prioridades do Initiative Owner.

O Company Board pode ser composto por apenas um tomador de decisão, ou por um time de tomadores de decisão estratégica, sendo essencial para o uso e resultados do Agile Upstream, além de também ser essencial para a definição, priorização a atingimento de objetivos estratégicos e corporativos.

De acordo com o ambiente e suas iniciativas, geralmente o papel Company Board é ocupado por executivos da Organização, podendo incluir CEO, C-levels, diretores, presidente, vice-presidente, superintendentes, gestores, conselhos administrativos, comitês diretivos e outras posições que representem ou sejam os próprios tomadores de decisão estratégica da organização.

### **Agile Upstream Team**

O Agile Upstream Team (AUT) é o papel que deve ser assumido pelos responsáveis pela facilitação, orquestração e orientação dos trabalhos contidos no Agile Upstream framework.

O AUT é o guardião dos processos do Agile Upstream Framework e o principal responsável por garantir a execução integrada da estrutura 4-5-5 do framework, que consiste na identificação, definição e orientação dos 4 papéis e suas responsabilidades, na execução e facilitação dos 5 passos de seleção, priorização e descarte de iniciativas, e no uso e disseminação dos 5 artefatos de acompanhamento, monitoramento e controle sutil do Agile Upstream.

O AUT é essencial para o uso e resultados do Agile Upstream. De acordo com o ambiente e suas iniciativas, geralmente o Agile Upstream Team é composto por um conjunto de profissionais, que pode conter, mas não limitado a:

1. Agile Coach
2. Agile Enterprise

3. Gestor ou Membro de PMO
4. Transformation Leader
5. Time de melhoria continua

É importante que o AUT seja composto, na maioria, por profissionais neutros em relação as decisões estratégicas da organização, com autonomia e empoderamento para tomada de decisão referentes aos trabalhos contidos no Agile Upstream framework, e com disponibilidade suficiente para facilitar, orientar e acompanhar a aplicação e os resultados do Agile Upstream.

### Premissas para o uso do Agile Upstream



**Figura 4** – Processos e artefatos que precisam existir para que o Agile Upstream seja usado e tenha sucesso

Para que o Agile Upstream seja aplicado na organização e seu uso traga resultados satisfatórios algumas premissas devem ser atendidas.

Uma premissa é algo assumido como verdade, e que a sua realização ou ocorrência precisa acontecer para que um resultado esperado seja atingido. Toda premissa nasce com um risco atrelado a ela, fundamentalmente um risco ligado a não existência ou realização da própria premissa, que no caso do Agile Upstream framework, pode acarretar em disfunções grandes nos passos de seleção, priorização e descarte de iniciativas, podendo gerar priorizações erradas, fracas ou pior, nenhum problema ligado ao propósito do próprio Agile Upstream framework seja resolvido.

#### Planejamento Estratégico

A primeira premissa para o uso e resultados do Agile Upstream é a realização por parte do Company Board de planejamentos estratégicos (PEs), como mostrado na Figura 4, que definam claramente metas/objetivos corporativos, e que estes PEs gerem, ou sirvam como insumo para a geração, de indicadores

de performance e direcionadores corporativos que possam ser compartilhados principalmente com o Initiative Owner e Initiative Team.

Organizações sem planejamento estratégico, ou com planejamentos estratégicos mal realizados ou não seguidos dificilmente conseguirão ter um eficiente e eficaz processo de priorização de iniciativas, pois sem orientação e direção, qualquer caminho é caminho e qualquer destino é destino.

Caso esta premissa não seja cumprida, a sugestão é que antes de usar o Agile Upstream se realize uma rodada de planejamento estratégico e que o resultado sejam metas/objetivos e direcionadores estratégicos e corporativos pelo menos para um próximo trimestre (*quarter*). O Agile Upstream Team (AUT) deve ser capaz de facilitar e conduzir uma rodada de planejamento estratégico.

#### Criando e Identificando Demandas

A segunda premissa para o uso e resultados do Agile Upstream é a existência da criação e/ou identificação contínua, ou periódica, de demandas, opções, solicitações e ideias para evolução, manutenção e sustentação de negócios, produtos e serviços existentes, e/ou para inovações e novos negócios.

Estas criações e/ou identificações constantes e frequentes alimentarão o Agile Upstream e darão sentido ao seu uso, através do gerenciamento de backlogs de demandas, projetos e produtos que serão tratadas e encaminhadas pelo Agile Upstream como iniciativas.

Qualquer modelo de priorização sem demandas, opções, solicitações ou ideias para priorizar, não tem razão de existir.

Muitas vezes a organização possui dezenas ou centenas de iniciativas circulando pelos corredores, reuniões, repositórios e backlogs sem estruturação, canal de entrada definido, organização e gestão das entradas, e especialmente um mecanismo conhecido, publicado e gerenciável de seleção, priorização e descarte destas entradas. Neste caso a premissa de identificação de iniciativas não é cumprida.

Caso esta premissa não seja cumprida, a sugestão é que antes de usar o Agile Upstream se estruture um processo de entrada de demandas, opções, solicitações e ideias. O Agile Upstream Team (AUT) deve ser capaz de facilitar e conduzir esta estruturação.

A identificação de demandas, opções, solicitações e ideias que geralmente compõem backlog(s) de demandas, projetos e produtos podem ser realizados pelos papéis do CBO, IOW e ITE, e que estes por sua vez podem estar representando clientes ou outras partes interessadas que foram de fato as origens destas criações e identificações.

O(s) backlog(s) de demandas, projetos e produtos representam o ponto de início do Agile Upstream framework, e geram a principal entrada para que os trabalhos de seleção, priorização e descarte seja realizado: O Backlog de Iniciativas.

### Os 5 passos de priorização

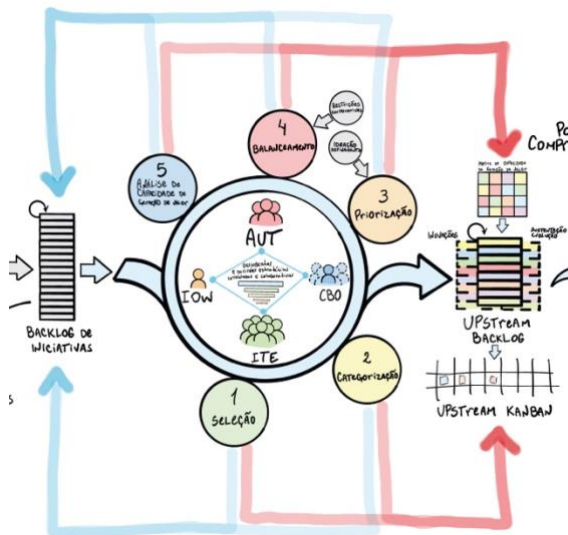


Figura 5 – Os 5 passos de priorização

Os 5 passos de priorização são Seleção, Categorização, Priorização, Balanceamento e Análise da Capacidade de Geração de Valor, como mostrado na Figura 5.

Os 5 passos de priorização formam o corpo de eventos mínimos sugeridos para o uso e resultados do Agile Upstream. Denominamos passos e não eventos, exatamente pelo fato de não serem obrigatórios como eventos distintos, podendo ser realizados de maneira integrada com outras estratégias, tais como:

1. Passo a passo de maneira sequencial caracterizando 5 eventos de priorização distintos.
2. Realizados de maneira agrupada em dois ou mais passos de uma só vez, caracterizando eventos

distintos maiores em duração e mais completos em trabalhos e realizações, podendo inclusive ser 1 evento geral com a aplicação de todos os passos.

3. Realizados aleatoriamente de maneira iterativa e incremental, permitindo a todo momento entrada, priorização e descarte de iniciativas e da realização isolada ou combinada de um ou mais passos para refinar a priorização e melhorar o seu resultado.
4. Um ou mais passos serem realizados com outras estratégias, frameworks, métodos ou técnicas, como por exemplo o passo 2 de Categorização estar contido e ser realizado em conjunto com o planejamento estratégico corporativo, não sendo necessário ser realizado também pelo Agile Upstream.
5. Um ou mais passos não serem necessários em um determinado ambiente ou contexto devido a natureza do negócio ou de seus projetos, produtos ou serviços, o Agile Upstream não obriga a sua realização, como por exemplo, uma situação onde restrições não existem ou não afetam os Portfólios, o passo 4 de Balanceamento de Restrições pode ser suprimido.

O mais comum é que na primeira rodada de priorização sejam aplicados os 5 passos de forma sequencial, onde alguns são realizados no mesmo momento/evento, acelerando e otimizando as análises de priorização. A partir da segunda rodada de priorização em diante é mais comum que um processo aleatório, iterativo e incremental dos passos seja realizado, dando mais agilidade ao processo de priorização.

Durante os passos de priorização os papéis do Agile Upstream trabalharão de forma integrada, coordenada e colaborativa para que as decisões estratégicas sejam as melhores possíveis.

### **Passo 1 – Seleção**

O primeiro passo de priorização, é o de avaliação, viabilidade e seleção de iniciativas. Neste passo o Agile Upstream Team e o Initiative Owner buscam analisar os critérios mínimos e macros sobre a viabilidade de cada iniciativa e seus resultados esperados.

Esta análise foca principalmente na obtenção de indicadores de performance e resultado das iniciativas que possam ser previstos, acompanhados e medidos ao longo da realização da própria iniciativa e de suas entregas de valor.

Neste passo os indicadores de performance e resultados das iniciativas devem refletir e ir ao encontro do atingimento das metas/objetivos corporativos a longo prazo. Este é o primeiro momento de conexão das iniciativas com o planejamento estratégico.

Iniciativas que não possam vincular suas entregas de valor a indicadores de performance e resultado, e que por sua vez não possam vincular estes indicadores as metas/objetivos corporativos são iniciativas que tendem a ter um alto risco de não entrega de valor, e tendem a ganhar uma baixa prioridade.

Iniciativas sem conexão direta com os objetivos estratégicos corporativos podem ainda ser adiadas, até que seja possível identificar e mapear os indicadores de performance e resultado adequados, ou até mesmo descartadas como iniciativas não viáveis para o momento estratégico da organização.

Exemplos de indicadores de performance e resultado para iniciativas serem viabilizadas e bem priorizadas:

- Aumento de receita;
- ROI (*Return of Investment*);
- Aumento de NPS (*Net Promoter Score*);
- Aumento de Eficiência de Processo;
- Diminuição de Custo ou Custo Evitado;
- Eliminação de Risco (Estruturantes ou Adequações Legais);
- CoD (*Cost of Delay*);
- *Innovation Accounting* ou Contabilidade da Inovação (Lean Startup, Eric Ries);
- Análise de Cohort, exemplo de taxa de conversão.

### **Passo 2 - Categorização**

O segundo passo é o da categorização das iniciativas ou distribuição das iniciativas por linhas de investimentos.

A separação das iniciativas entre linhas de investimentos é importante porque pode ser necessário ter mais de um backlog de iniciativas para que a concorrência seja justa entre as iniciativas.

A sugestão do Agile Upstream, e que acontece na maioria dos casos, é termos um primeiro backlog de iniciativas de inovação, que vão concorrer pela priorização com outras iniciativas de inovação, buscando agrupar neste backlog iniciativas com indicadores de performance e resultado semelhantes, e com a necessidade de um apetite a risco maior.

Continuando na mesma sugestão, o segundo backlog seria de sustentação e manutenção do negócio, que vão concorrer pela priorização também com iniciativas da mesma categoria e que apresentam indicadores de performance e resultado semelhantes, com a diferença de ser um portfólio de iniciativas com menor apetite a risco devido ao fato do negócio ser mais conhecido e dominado.

Iniciativas de evolução do negócio podem ocupar o backlog de inovação quando geram mudanças grandes no negócio, muitas vezes com falta de domínio ou conhecimento técnico, de negócio ou resultado esperado, ou ocupar o backlog de iniciativas de manutenção e sustentação do negócio quanto possuem alto domínio e conhecimento adquirido.

Para organizações que possuem investimentos e esforços em inovação e manutenção e sustentação do negócio, o Agile Upstream sugere a separação em pelo menos dois backlogs de portfólio a partir deste passo.

Para outros casos, as iniciativas podem ser agrupadas e separadas em backlogs de portfólio por linhas de negócio, indicadores de performance similares para diminuir a concorrência desleal entre iniciativas, por exemplo, indicadores que retornam fortes números financeiros e iniciativas que retornam indicadores não financeiros mas que podem trazer resultados expressivos para o negócio como satisfação de cliente e fortalecimento da marca.

A decisão sobre a categorização das iniciativas e criação de um ou mais backlogs de portfólio de iniciativas deve ser feito pelo Agile Upstream Team e Initiative Owner, podendo haver a necessidade de aprovação ou concordância do Company Board.



### **Passo 3 - Priorização**

O terceiro passo é o de priorização que vai gerar a primeira ordenação de backlog.

Este é o passo onde todos os papéis se integram através de contribuições diretas que podem inclusive ser geradas através de trabalhos colaborativos envolvendo todos os papéis.

A primeira necessidade a ser atendida neste passo são as informações corporativas e direcionadores estratégicos para o próximo período do horizonte de planejamento. O Company Board deve informar quais as metas/objetivos estratégicos corporativos para o próximo horizonte de planejamento, e se há pesos ou uma priorização específica para os objetivos repassados.

O Initiative Team e o Initiative Owner realizam, quando necessário, eventos de ideação e refinamento para entender melhor as entregas de suas iniciativas e como podem contribuir diretamente com as metas/objetivos estratégicos desejados pelo Company Board.

Em muitos casos se torna essencial a realização de eventos de ideação ou refinamento para que o Initiative Team e o Initiative Owner compreendam melhor os desafios por trás da realização de sua iniciativa, possam refinar melhor o backlog específico da iniciativa e tenham melhores respostas, mesmo que macro ainda, sobre entregas, trabalhos, dependências e resultados possíveis.

Várias estratégias de ideação e refinamento podem ser realizadas como complemento a este passo, tais como, mas não limitado a realização de sessões de Design Thinking, Design Sprint, Lean Inception, Release Planning, Hoshin Kanri e Sprint Planning.

Com a realização destes refinamentos da iniciativa, o Initiative Owner, com apoio do Initiative Team, tem condições de obter critérios de priorização mínimos e suficientes para ordenação ou descarte de parte da iniciativa, ou até mesmo de uma iniciativa inteira.

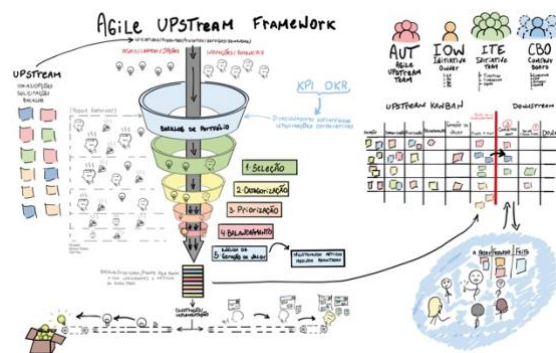
Pode ser identificado um MVP (*Minimum Viable Product*) ou MMF (*Minimum Marketable Features*) que será priorizado e prosseguirá no backlog do portfólio de iniciativas, e outras partes da iniciativa serem descartadas ou adiadas por um período determinado ou indeterminado.

O foco principal deste passo é que o Initiative Owner com apoio do Initiative Team tenha indicadores de performance e resultado da iniciativa a curto prazo, e que possam ser desdobrados e utilizados como métricas de

desempenho no futuro, durante a realização da própria iniciativa.

Estes indicadores de performance e resultado a curto prazo podem ser decomposições, ou fatias, do mesmo indicador a longo prazo.

Este é um passo importante como Gate de decisão sobre continuidade ou morte de iniciativas. O Agile Upstream sugere que iniciativas sem indicadores sejam adiadas ou descartadas neste passo, mas a decisão deve ser conjunta, podendo ter uma grande influencia do Company Board devido a direcionamentos estratégicos específicos que justifiquem o avanço destas iniciativas sem indicadores ou resultados minimamente previstos.



**Figura 6** – Representação Gráfica dos 5 passos de priorização alimentando os Backlogs de Portfólios

### **Passo 4 – Balanceamento**

O quarto passo é o de balanceamento de restrições corporativas.

É muito comum que os Times das Iniciativas tenham restrições para realizar seus trabalhos e completar suas iniciativas e seus resultados. Muitas destas restrições vêm, ou surgem, da esfera corporativa e impacta diretamente a execução e entregas das iniciativas.

O Initiative Owner deve conhecer as restrições das suas iniciativas, que devem ser informadas ou confirmadas pelo Company Board. Estas restrições podem ser, mas não limitadas a:

- Orçamento ou custo limitado;
- Pessoas limitadas ou compartilhadas;
- Prazo curto ou limitado;
- Processos restritivos;
- Skills ou competências não existentes para a realização de trabalhos específicos;

- Não disponibilidade de pessoas, tecnologias ou recursos;
- Dependências externas causadas por *compliance*, regulamentações, contratos, parcerias, leis, etc.

As restrições corporativas impactam diretamente o backlog do portfólio de iniciativas, especialmente na capacidade de realização das iniciativas priorizadas e ordenadas.

Muitas iniciativas avançam até este passo, mas travam e ficam congeladas no final da fila de priorização por bastante tempo devido as fortes e rígidas restrições.

O Agile Upstream não recomenda que as iniciativas sejam executadas em paralelo pelos mesmos Initiative Teams, é uma falsa impressão de produtividade que gera mais perdas do que ganhos na maioria esmagadora dos casos.

O Agile Upstream que a ordenação seja respeitada, e caso iniciativas fiquem muito tempo estacionadas no backlog, que o adiamento e descarte seja reanalisado levando em consideração este fator. Especialmente o Company Board precisa entender que ou as restrições são otimizadas ou as iniciativas são descartadas, não é possível manter as duas coisas em um mesmo ambiente.

### **Passo 5 – Análise da Capacidade de Geração de Valor**

O quinto passo é o de análise da capacidade de geração de valor da iniciativa, gerando também a análise de geração de valor do portfólio.

A análise de capacidade de geração de valor é composta por aspectos avaliados e uma régua de notas para cada aspecto.

Os aspectos avaliados representam o que é importante para a organização e essencial para o entendimento do que é entrega de valor, e como esta entrega de valor está ocorrendo.

Já a régua de notas representa a escala que a empresa considera como intervalo entre o mau, satisfatório e bom resultado.

Quanto maior o entendimento sobre o que é valor para a organização, e quanto maior for a ocorrência de entrega de valor, maior é a capacidade de geração de valor de uma iniciativa. O inverso é verdadeiro e proporcional, e quando uma iniciativa é considerada de baixa capacidade de geração de valor, isso significa que esta tem um alto

risco de perda de investimento, esforço ou recursos.

Um aspecto avaliado obrigatório para o Agile Upstream é a Definição de Indicadores, que está intimamente conectado aos passos anteriores de priorização, e reforçam a importância da definição de indicadores de performance e resultado para as iniciativas.

O Agile Upstream sugere a definição de cinco aspectos avaliados, podendo ainda ter no mínimo três ou no máximo sete. Menos que três aspectos não se torna possível avaliar resultados ruins, satisfatórios e bons, e com mais de sete aspectos a complexidade de gestão dos aspectos aumenta significativamente.

Para o aspecto avaliado Definição de Indicadores, a sugestão é uma régua com as seguintes 5 notas, podendo ainda ter no mínimo 3 notas e no máximo 7 notas:

1. Não é possível definir e medir indicadores para esta iniciativa
2. Indicador definido, mas só será possível medir após X meses do término da iniciativa.
3. Indicador definido, mas só será possível medir após o término da iniciativa (antes de X meses após o término).
4. Indicador definido, e medido até o final da iniciativa.
5. Indicador definido, e medido durante a realização da iniciativa de forma iterativa e incremental.

A partir deste primeiro aspecto avaliado e de sua régua de notas, o Initiative Owner, o Initiative Team e o Agile Upstream Team definem conjunta e colaborativamente os demais aspectos avaliados e suas régua de notas. A combinação de notas de cada aspecto irá gerar o Score da iniciativa, que representará a sua capacidade de geração de valor.

A sugestão do Agile Upstream é que o Score seja montado de uma maneira que um resultado abaixo de 50% seja considerado ruim, entre 50,1% e 70% seja considerado satisfatório, e acima de 70,1% seja considerado muito bom. A partir destes Scores metas podem ser definidas e a régua de notas inspecionada e adaptada conforme mudanças observadas.

O Score de capacidade de geração de valor de cada iniciativa pode provocar uma repriorização, adiamento ou até o descarte de iniciativas. O agrupamento dos Scores de todas as iniciativas de um Portfólio gera o Score de

capacidade de geração de valor do Portfólio, permitindo o acompanhamento e a definição de metas de aumento de Score, tanto por iniciativas quando por Portfólio.

### Descarte de Iniciativas

Em todos os 5 passos de priorização as iniciativas podem avançar, serem adiadas ou descartadas, de acordo com os critérios de cada passo.

### Backlog de Iniciativas

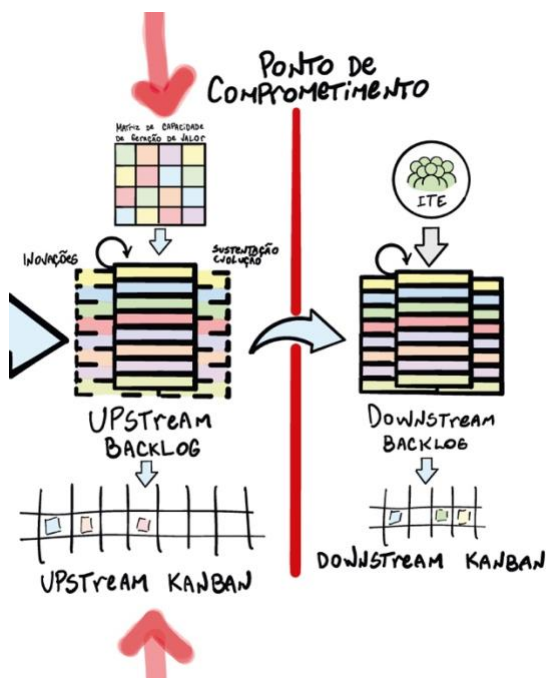
Em todos os 5 passos de priorização backlogs de iniciativas podem ser criados a partir da separação, categorização ou decomposição de backlogs já existentes. Assim como a unificação ou descarte de backlogs.

Para o Agile Upstream um backlog de iniciativas representa um portfólio de iniciativas.

### Kanban Upstream e os 5 passos

A visualização dos 5 passos de priorização e de qual a situação de cada iniciativa no processo se dá pelo Upstream Kanban, que é um dos artefatos do Agile Upstream.

### Os 5 artefatos do Agile Upstream



**Figura 7** – Os artefatos do Agile Upstream

Os 5 artefatos do Agile Upstream são Upstream Backlog, Downstream Backlog, Upstream Kanban, Downstream Kanban e a

Matriz de Capacidade de Geração de Valor, como mostrado na Figura 7.

Os artefatos do Agile Upstream representam os trabalhos que estão sendo realizados e permitem a visualização destes trabalhos, promovendo e fornecendo transparência para monitoramento e controle sutil das iniciativas, além de oportunidades de inspeção e adaptação.

Os artefatos definidos para o Agile Upstream são especificamente projetados para maximizar a transparência das informações essencialmente chave de modo que todos os envolvidos com as iniciativas tenham o mesmo entendimento sobre os artefatos e seus propósitos.

As regras do Agile Upstream integram os artefatos e conectam os papéis que mantém, gerenciam e visualizam cada artefato.

### Upstream Backlog

O Upstream Backlog é uma lista ordenada de todas as iniciativas que estão em priorização pelo Agile Upstream. Deve ser a única origem das iniciativas da área, departamento ou organização que está usando o Agile Upstream.

O Agile Upstream Team é o responsável pelo Upstream Backlog, incluindo seu conteúdo, ordenação e disponibilidade.

O Upstream Backlog nunca está completo, iniciativas entram, saem e mudam de ordenação frequente e constantemente. O Upstream Backlog é dinâmico e evolui conforme o negócio da organização evolui ou se adapta as mudanças de ambiente, clientes, concorrência, negócio e outras variáveis internas e externas.

O Upstream Backlog contém informações e detalhes mínimos e suficientes para se entender as iniciativas, suas entregas macro de resultado de negócio e seus indicadores de performance e resultado. O Agile Upstream Team obtém estas informações do Initiative Owner de cada iniciativa.

O Upstream Backlog pode conter apenas uma lista de iniciativas, ou ser separado em várias listas que agrupam iniciativas por similaridade de linha de negócio, indicador de performance, investimento, categoria ou outro aspecto relevante para a organização. Cada uma destas listas pode ser considerado um portfólio de iniciativa distinto e também ser um backlog de iniciativas distinto.

**Downstream Backlog**

O Downstream Backlog é uma lista das iniciativas que foram aceitas pelo Initiative Team e este já se comprometeu com a iniciativa. Este comprometimento é conhecido como ponto de comprometimento e geralmente os ITEs acordam uma definição de preparado (DoR – Definition of Ready) para aceitarem e se comprometerem com novas iniciativas.

O Agile Upstream Team é o responsável pelo Downstream Backlog, incluindo seu conteúdo, ordenação e disponibilidade.

O Downstream Backlog herda as informações do Upstream Backlog, e também é impactado pelo dinamismo e mudanças do Upstream Backlog.

O Downstream Backlog pode assumir a mesma separação e categorização do Upstream Backlog, ou se integrar com o Backlog do Initiative Team.

**Upstream Kanban**

O Upstream Kanban é uma forma de mapear e realizar a gestão do fluxo de criação de ideias, oportunidades e opções, permitindo a seleções, priorizações e descartes que irão gerar iniciativas que irão gerar entregas de valor para o cliente, mas tudo isso antes de chegar para o desenvolvimento e construção.



Figura 8 – Exemplo de Upstream Kanban

Para o Agile Upstream, o Upstream Kanban deve ter no mínimo as etapas que descrevem os 5 passos de priorização, como mostrado na Figura 8, contribuindo para a maximização da transparência, e também conter todas as iniciativas contidas no Upstream Backlog, contribuindo com as inspeções e adaptações.

O Agile Upstream Team é o responsável pelo Upstream Kanban, incluindo seu conteúdo, estrutura e disponibilidade.

**Downstream Kanban**

O Downstream Kanban é uma forma de mapear e realizar a gestão do fluxo macro de entrega das iniciativas, permitindo o monitoramento e controle sutil das iniciativas que estão em desenvolvimento e construção.

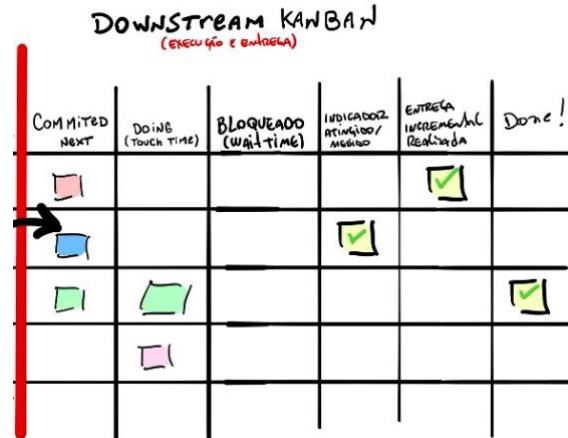


Figura 9 – Exemplo de Downstream Kanban

Para o Agile Upstream, como mostrado na Figura 9, o Downstream Kanban deve ter o mínimo suficiente de etapas que representem as macros etapas de desenvolvimento e construção, e idealmente etapas de entrega ou validação de resultados de negócio. É importante que o Downstream Kanban disponibilize informações sobre riscos ou bloqueios importantes que possam impactar o atingimento de resultados de negócio das iniciativas.

O Agile Upstream Team é o responsável pelo Downstream Kanban, incluindo seu conteúdo, estrutura e disponibilidade.

**Matriz de Capacidade de Geração de Valor**

A Matriz de Capacidade de Geração de Valor é uma forma de mapear e realizar a gestão do Score de Capacidade de Geração de Valor das iniciativas cruzando os aspectos avaliados e suas réguas de notas.

A Matriz de Capacidade de Geração é dinâmica e evolui conforme os resultados de negócio evoluem. É utilizada como apoio tanto para as priorizações, ordenações e planejamentos das entregas de resultados das iniciativas, quanto para os monitoramentos e

controles súteis dos resultados durante a realização das iniciativas.

	Peso (1 ou 20%)	Peso (1 ou 20%)	Peso (1 ou 20%)	Peso (1 ou 20%)	Peso (1 ou 20%)
<b>CANCIONAR DE INICIATIVAS VINCULOS PROJETOS ETAPA 2</b>					
<b>BASADO NOS PRINCIPIOS AGILES</b>	Definição de Indicadores	Verificar, validar e aprovar o modelo de entrega	Execução de Trabalho Baseado em Entrega no "Timebox"	Entrega de Valor Incremental	Revisões Periódicas para o Desenvolvimento
1	Não é possível Definir E-Measur	Acima de 18 meses	Acima de 30% do tempo do projeto	Não houve um projeto (ou projetos)	Não é possível medir a evolução bem que entrega
2	Definido, tal medida após o término do projeto	Entre 12 e 18 meses	Em até 30% do tempo do projeto	Mais de 70% do tempo total do Projeto	Escalável em novo Projeto MAIOR que o anterior
3	Definido, Medido até o término do projeto	Em até 12 meses	Em até 25% do tempo do projeto	Em até 70% do tempo total do Projeto	Escalável em novo Projeto, menor que o anterior
4	Definido, Medido após 3 meses da entrega	Em até 6 meses	Em até 20% do tempo do projeto	Em até 60% do tempo total do Projeto	Escalável durante o Projeto
5	Definido, Medido dentro o prazo de tempo incremental	Em até 3 meses	Em até 10% do tempo do projeto	Em até 50% do tempo total do Projeto	"Já nasceu" escalável

← Aspectos Aveliados

↑ Régua de Notas

**Figura 10** – Exemplo da Matriz de Capacidade de Geração de Valor

O Agile Upstream Team juntamente como Initiative Owner são os responsáveis pela Matriz de Capacidade de Geração de Valor, incluindo seu conteúdo, estrutura e disponibilidade.

**Case e exemplo de aplicação**

O exemplo apresentado aqui corresponde a uma aplicação real e recente do Agile Upstream Framework nos portfólios de uma vertical de negócio de uma multinacional do setor de indústria e tecnologia.

**Preparação**

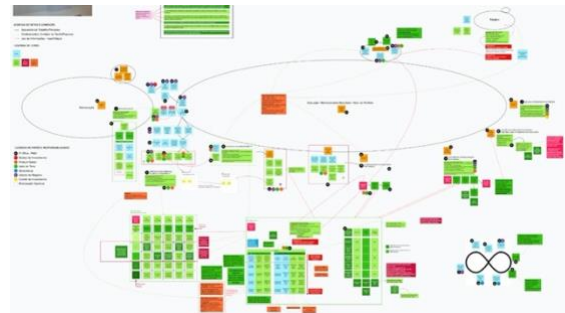
O primeiro trabalho foi definir quem assumiria o papel do Agile Upstream Team (AUT), que seria o responsável pela condução dos trabalhos do Agile Upstream Framework. Para este caso o AUT foi formado por mim, na figura de Agile Expert, e de dois representantes do PMO Ágil departamental que estava sendo estruturado no mesmo momento, como mostrado na Figura 11.

Com o AUT definido passamos para o segundo trabalho, definir os demais papéis do Agile Upstream Framework, da seguinte forma:

- Initiative Owner (IOW): Sete Product Owners e um Gerente Projetos assumiram os papéis de IOW de suas respectivas iniciativas;
- Initiative Team (ITE): Cada IOW acionou os seus respectivos times de iniciativas, sendo sete times de

produto e um time de projeto, e elegeram representantes para cada ITE. Estes representantes estariam presentes sempre que o ITE fosse necessário e tinham autonomia de solicitar apoio de mais integrantes de seus times quando necessário.

- Company Board (CBO): Neste caso real o CBO foi um time composto pelo CTO (Chief Technology Officer), três Diretores que representavam três áreas distintas de negócio, e dois gestores funcionais que representavam áreas de suporte e apoio aos projetos e produtos.



**Figura 11** – Case real de aplicação do Framework PMO Ágil com Agile Upstream Framework

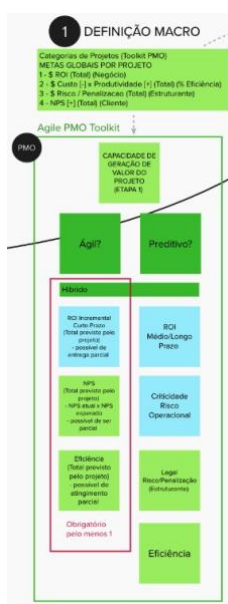
Antes de iniciar os 5 passos de priorização foi necessário identificar todas as iniciativas de projetos e produtos que estavam em andamento, ou aguardando para serem iniciadas, para cada IOW.

Cada IOW identificou suas próprias iniciativas e as trouxeram como itens do Backlog de Iniciativas, em um total de quase 600 iniciativas.

**Passo 1 da priorização e premissas**

Ao entrarmos no passo Seleção do Agile Upstream, o AUT solicitou ao COB objetivos/direcionados estratégicos corporativos, resultado do último planejamento estratégico, e em conjunto com os IOWs identificaram quais era os principais indicadores de performance e resultado a serem observados.

O CBO informou que uma das diretrizes principais eram os projetos e evoluções de produtos não terem mais que 18 meses.



**Figura 12** – Categorias de Metas Globais

Outro ponto é que os principais objetivos estratégicos era o aumento do faturamento e do aumento da satisfação do cliente, e que para este último item já se conhecia fatores de insatisfação devido a demora e lentidão em processos operacionais. Deste modo identificamos em conjunto (AUT, CBO e IOWs) os seguintes indicadores de performance priorizados para o ano conforme mostrado na Figura 12:

- Para as iniciativas ágeis, o ROI a curto prazo deveria ser o indicador prioritário, seguido pelo NPS e aumento da eficiência operacional, também considerado intervalo de curto prazo (3 meses).
- Para as iniciativas preditivas, o ROI também viria como o mais prioritário, seguido de diminuição ou eliminação de risco operacional, eliminação de risco ou penalização regulatória e por fim aumento de eficiência operacional, todos podendo ser considerados de médio longo prazo (acima de 12 meses).

O AUT orientou os IOW que os mesmos deveriam olhar para as suas iniciativas e refinar os entendimentos de cada uma observando os indicadores de performance buscando identificar quais iniciativas contribuíam para um ou mais indicadores, e acrescentassem estas informações no Backlog

de iniciativas. Estas foram consideradas como os critérios mínimos para o avanço das iniciativas para o passo 2.

Os oito IOWs trouxeram suas iniciativas, e mais de 60% delas não foi possível identificar se possuíam ou não relação com os objetivos estratégicos informados, quanto mais indicadores ou metas atreladas. Neste primeiro momento 360 iniciativas foram adiadas com o intuito de mais adiante obter mais informações sobre elas, e 240 iniciativas avançaram.

### **Passo 2 da priorização**

O AUT, os oito IOWs os representantes dos oito ITEs se reuniram para realizar a Categorização das Iniciativas, conhecido como passo 2 do Agile Upstream.

Todos entenderam depois de algumas rodadas de conversas que haviam duas categorias de iniciativas, as consideradas ágeis que envolviam um grande de número de inovações e iniciativas de experimentações da organização, e as consideradas preditivas que envolviam um grande número de iniciativas de manutenção, sustentação e evolução dos produtos e serviços já existentes na organização.

Então a categorização foi realizada e dois backlogs foram criados: Backlog de Iniciativas de Inovação e Backlog de Iniciativas de Sustentação do Negócio.

### **Passo 3 da priorização**

O AUT orientou que os IOWs e seus respectivos ITEs se reunissem e refinassem um pouco mais as iniciativas, de modo a entender quais delas entregariam o maior valor possível no menor espaço de tempo possível, e/ou quais iniciativas tinham menor risco de fracasso considerando a aderência aos objetivos e direcionados corporativos, e aos indicadores de performance e resultado apresentados no Passo 1.

Vários eventos foram realizados durante aproximadamente 2 meses, e alguns ITEs e IOWs de produto realizaram sessões Desing Thinking para iniciativas menos conhecidas, e sessões de Release Planning para iniciativas mais dominadas. Já o ITE e o IOW de projetos realizaram sessões de preenchimento de Project Model Canvas (Finocchio, 2013) para projetos que estavam em fase inicial e revisaram planejamentos e refinamentos para os projetos em andamento.

Todos trouxeram consideráveis refinamentos para boa parte de suas iniciativas, fornecendo informações essenciais para que o AUT iniciasse a ordenação das iniciativas e começasse a ter uma ideia mais clara de quais

tinham mais potencial para gerar valor para a organização. Porém, muitas iniciativas foram descartadas pelos próprio IOWs e ITEs, e outras foram mais uma vez adiadas para tentativa de obtenção de detalhes mais relevantes. Com isso, no total, 105 iniciativas avançaram para o passo 4, outras 55 foram descartadas e o backlog de iniciativas adiadas cresceu em mais 80 iniciativas, chegando ao número de 440 iniciativas adiadas.

**Passo 4 da priorização**

O AUT e os IOWs focaram no passo do Balanceamento do Agile Upstream para identificar quais eram as principais restrições corporativas, e quais seriam os impactos nos resultados das iniciativas e como mitiga-los.

A principal restrição corporativa era ligada a pessoas e times. Os times eram poucos e possuíam dezenas de iniciativas sob suas responsabilidades, e mesmo com os primeiros três passos de priorização realizados, todos os times ainda acumulavam mais de 1 dezena de iniciativas cada um.

Outra restrição importante eram prazos rígidos ligados a algumas iniciativas específicas, estas foram ordenadas de modo a entregarem seus objetivos até as datas esperadas.

A última restrição impactante era ligada a adequação legais e regulatórias. Algumas iniciativas deviam ser feitas para evitar penalizações para a organização. Neste caso, fizemos (AUT e IOWs) uma combinação de Risco financeiro a ser eliminado com a entrega da iniciativa versus prazos existentes para tais adequações.

Ao final deste passo as iniciativas sofreram apenas uma reordenação, e nenhuma iniciativa foi descartada ou adiada.

**Passo 5 da priorização**

O AUT e os IOWs trabalharam no passo de Análise da Capacidade de Geração de Valor, de modo a criar a Matriz de Capacidade de Geração de Valor e lançar suas iniciativas na matriz com o objetivo de obtenção de Score de Capacidade de Geração de Valor que pudesse influenciar na ordenação das iniciativas e no aumento de garantia e segurança de que as iniciativas trariam os resultados esperados pela organização.

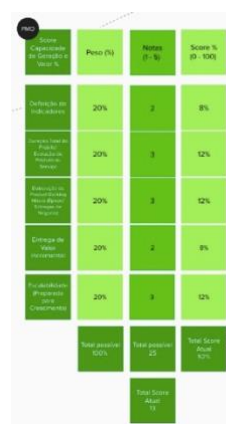
A Figura 10 mostra a estrutura da Matriz criada, com os aspectos avaliados e régua de notas relevantes para as iniciativas e para a organização.

Os cinco aspectos avaliados identificados podem ser vistos na Figura 10.

A régua de notas foi definida com uma escala de 1 a 5, e cada aspecto ganhou sua régua de notas específica, como mostrado na Figura 10, levando em consideração os objetivos estratégicos e os indicadores de performance e resultado.

As notas 2 e 3 foram consideradas médias e satisfatórias, considerando que a maioria das iniciativas ganhariam estas notas. A nota 1 foi considerada muito ruim, e as iniciativas que tivessem notas 1 deveriam receber foco de melhoria para que a nota subisse. A nota 4 era o alvo das iniciativas, a meta a ser batida. Já a nota 5 era o mundo ideal que devia ser perseguido. Todas as notas e afirmações estão respeitando o momento, maturidade e necessidade da organização.

De fato, a maioria das iniciativas teve notas entre 2 e 3 e ficaram aproximadamente com um Score de 50% a 55% como pode mostrado na Figura 13.



**Figura 13** – Score de Capacidade de Geração de Valor de uma iniciativa

Com todos os Score identificados, algumas poucas iniciativas sofreram uma reordenação, devido ao fato dos IOWs entenderem que as iniciativas com maior Score deveriam ter um foco maior no primeiro momento.

Iniciativa	Definição de Indicadores	33%		33%		33%		100%	
		Score Parcial %	Duração Total do Projeto	Score Parcial %	Entrega de Valor Incremental	Score Parcial %	Score Total da Iniciativa		
PI04	2	22%	3	33%	1	33%	67%		
PI06	2	22%	3	33%	3	33%	88%		
PI05	1	11%	2	22%	2	22%	56%		
PI09	1	11%	2	22%	3	33%	67%		
PI08	1	11%	1	11%	3	33%	56%		
PI07	1	11%	3	33%	2	22%	67%		
PI02	2	22%	3	33%	1	11%	67%		
PI03	1	11%	2	22%	1	11%	44%		
PI10	1	11%	1	11%	1	11%	33%		
PI09	1	11%	1	11%	1	11%	33%		
PI01	1	11%	1	11%	1	11%	33%		

**Figura 14** – Exemplo da planilha de Score de Capacidade de Geração de Valor

Também foi possível identificar o Score de Capacidade de Geração de Valor de cada Portfólio, utilizando uma planilha que permite o lançamento de cada iniciativa com suas notas, e o cálculo do Score individual por iniciativa e o total por Portfólio como mostrado na Figura 14.

#### **Artefatos e Finalização**

Com os 5 passos de priorização finalizados para o primeiro ciclo do Agile Upstream, tínhamos em mão o Upstream Backlog com iniciativas priorizadas, adiadas e descartadas, e todas representadas no Upstream Kanban dando o máximo de visibilidade e transparência possível.

Tínhamos todas as iniciativas priorizadas liberadas para os ITEs, incluindo algumas já puxadas e comprometidas pelo seu respectivo ITE, e mais uma vez com transparência e total visibilidade através do Downstream Kanban.

Por fim, tínhamos a matriz de capacidade de geração de valor estruturada, preenchida e permitindo que o monitoramento e controle sutil das iniciativas fosse realizado através do seu Score previsto versus o realizado, e não mais por entregas operacionais e técnicas realizadas.

Os ITEs partiram para a execução de suas iniciativas, e o AUT e os IOWs realimentaram seus backlogs e voltaram ao início dos trabalhos sempre que necessário. Só para constar 50% das iniciativas adiadas (220) foram descartadas no ciclo seguinte, ou seja, de 600 iniciativas, 325 foram descartadas (54%), 170 foram adiadas (28,5%) e apenas 105 foram adiante (17,5%).

#### **Conclusão**

Investimentos devem ser feitos nas equipes de projetos, produtos e serviços, e o foco em boas práticas, métodos e frameworks deve ser um importante aliado das organizações, porém, como dizia o imortal, e ainda atual, Peter Drucker: “Nada mais inútil do que fazer certo a coisa errada!”. Caso a sua organização mexa apenas nos métodos e busque um aumento contínuo de produtividade das equipes medindo Throughput, Velocity, Leadtime, Story Points, e por mais que os números destas métricas subam e evoluam, se os times estiverem trabalhando em iniciativas erradas e que não trazem retorno para seus clientes, produtos e a própria organização, de nada terá adiantado.

De 100% das iniciativas mapeadas no case aqui apresentado, apenas 17% tinham um

valor reconhecido e representam confiabilidade e segurança na sua continuidade, as outras precisaram ser melhor refinadas. Muitas organizações não fazem um trabalho similar e forçam as equipes a trabalharem com 100% das iniciativas, ou pelo menos, com o máximo de iniciativas possível. Sabe só o que isso gera? Queda de produtividade, insatisfação de colaboradores e clientes, baixa qualidade de produtos e serviços, e muita #rasgaçãodedinheiro. Use o Agile Upstream Framework como aliado para entender melhor exatamente o que é preciso fazer, e lembre-se do décimo princípio da Agilidade: “Simplicidade: A arte de maximizar o trabalho que não precisou ser feito”.

#### **Agradecimento:**

A MundoPM pela oportunidade e espaço, a minha esposa e filhos pelo apoio incondicional diário e a Deus.

#### **Referências**

1. CRUZ, Fabio. **PMO Ágil – Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos**. 1ª Edição. Local: Rio de Janeiro/RJ Editora Brasport, 2016
2. CRUZ, Fabio (2017). **Guia do PMO Ágil – O Framework do Escritório Ágil de Gerenciamento de Projetos**. FabioCruz.com.br. Available: <http://www.fabiocruz.com.br/guia-pmo-ágil/>. [07 out. 2018].
3. Ries, Eric. **A Startup Enxuta**. 1ª Edição. Local: Estados Unidos. Editora Leya, 2011

#### **Sobre o Autor:**



Fábio Cruz, Agile Expert e Diretor na Hiflex Group  
fabio.cruz@hiflex.com.br