


# Aula 28 – PPM em Ambientes Ágeis - Parte 2: Práticas e Ferramentas

Bem-vindo(a) à Aula 28 do nosso Curso de Gestão de Portfólio de Projetos! Se você chegou até aqui, é porque já compreende a importância de gerenciar projetos e programas de forma estratégica. Mas o mundo dos negócios está em constante aceleração, e a agilidade, antes vista como uma metodologia para equipes de desenvolvimento, tornou-se uma necessidade para a própria gestão de portfólio.

Nesta aula, mergulharemos nas práticas e ferramentas que permitem que a Gestão de Portfólio de Projetos (PPM) não apenas sobreviva, mas prospere em ambientes ágeis. Entenderemos como o PPM se adapta para ser mais dinâmico, responsivo e focado na entrega contínua de valor, alinhando-se às estratégias que, hoje, podem mudar em questão de meses, não anos.

 **Objetivo Principal:** Ao final desta jornada de 90 minutos, você será capaz de identificar e aplicar as principais práticas de PPM em contextos ágeis, como o Orçamento Lean e os Guardrails, além de compreender o funcionamento do Kanban do Portfólio, os eventos de sincronização e as métricas que realmente importam.

Prepare-se para conectar o que você já sabe sobre PPM com as abordagens ágeis mais modernas. Veremos como a flexibilidade e o foco no valor se tornam pilares para a tomada de decisões estratégicas, garantindo que os investimentos da sua organização gerem o máximo impacto. Vamos juntos explorar como transformar a teoria em prática e levar sua compreensão de PPM para o próximo nível.

# A Essência do PPM Ágil: Por Que Mudar?

## PPM Tradicional

Plano robusto, mas rígido, feito para um mundo mais previsível

- Planejamento anual fixo
- Orçamentos inflexíveis
- Resistência a mudanças

## PPM Ágil

Adaptativo e responsivo às mudanças do mercado

- Recalculo em tempo real
- Flexibilidade de recursos
- Antecipação de oportunidades

Imagine que você está planejando uma viagem de carro. Antigamente, você traçava a rota no mapa de papel, reservava hotéis com meses de antecedência e seguia o plano à risca. Qualquer desvio era um problema. Essa é uma boa analogia para o PPM tradicional: um plano robusto, mas rígido, feito para um mundo mais previsível. No entanto, o cenário atual é outro.

Hoje, o GPS recalcula a rota em tempo real se há um engarrafamento, você pode mudar de hotel com um clique, e até o destino final pode ser ajustado se surgir uma oportunidade melhor. O mundo dos negócios opera com essa mesma dinâmica. As estratégias de mercado mudam rapidamente, a tecnologia avança a passos largos e as expectativas dos clientes evoluem constantemente. Manter um portfólio de projetos engessado por planos anuais e orçamentos fixos é como insistir no mapa de papel quando todos usam GPS.

É nesse contexto que o PPM Ágil surge como uma resposta vital. Ele não é apenas uma moda, mas uma necessidade para as organizações que buscam se manter competitivas e relevantes.

A agilidade em nível de portfólio permite que a organização não só responda a essas mudanças, mas as antecipe, realocando recursos e priorizando iniciativas que entreguem o maior valor estratégico no momento certo. É sobre construir a capacidade de pivotar rapidamente, sem perder o foco nos objetivos maiores.

# Orçamento Lean: Financiando o Valor, Não o Projeto

No modelo tradicional de orçamento, as empresas costumam alocar fundos para projetos específicos com base em estimativas detalhadas e planos de longo prazo. Uma vez que o orçamento é aprovado, ele se torna um compromisso fixo, e qualquer alteração pode ser um processo burocrático e demorado. O problema é que, em um ambiente de negócios dinâmico, o valor de um projeto pode mudar, novas oportunidades podem surgir, ou o projeto pode simplesmente não entregar o resultado esperado, mas o dinheiro continua sendo gasto porque "já foi aprovado".

Pense em como você gerencia suas finanças pessoais. Você não aloca um valor fixo para "projeto reforma da casa" por um ano inteiro, sem possibilidade de ajuste. Você tem um orçamento mensal ou trimestral, e se surge uma emergência ou uma oportunidade (como uma promoção de passagens aéreas), você realoca seus fundos. O Orçamento Lean aplica essa mesma lógica ao portfólio de projetos de uma organização.

O Orçamento Lean busca financiar fluxos de valor contínuos, em vez de projetos isolados com orçamentos fixos e inflexíveis. Em vez de aprovar um orçamento para um projeto inteiro, ele foca em financiar "fluxos de valor" ou "iniciativas estratégicas" por períodos mais curtos, permitindo que as equipes tenham flexibilidade para decidir como usar esses fundos para alcançar os objetivos definidos. Isso significa que, se uma iniciativa não está gerando o valor esperado, o financiamento pode ser ajustado ou redirecionado rapidamente.

## Orçamento Lean

Uma prática que visa otimizar a alocação de recursos, garantindo que o dinheiro seja investido onde realmente gera valor e onde a estratégia da organização está focada no momento.

# Orçamento Lean em Ação: Como Funciona?

01

---

## Definição de Fluxos de Valor

A organização identifica e define fluxos de valor ou iniciativas estratégicas que deseja financiar, em vez de projetos individuais.

03

---

## Autonomia das Equipes

As equipes dentro desses fluxos têm autonomia para decidir quais projetos desenvolver para maximizar o ROI.

02

---

## Alocação de Orçamento

Um montante é alocado para esses fluxos de valor maiores, que podem englobar diversos projetos e produtos.

04

---

## Realocação Ágil

Recursos podem ser realocados internamente conforme necessidades e aprendizados surgem, sem burocracia excessiva.

Imagine uma empresa de tecnologia que decide investir em "Melhoria da Experiência do Cliente". Em vez de orçar separadamente "Projeto Novo App", "Projeto Otimização do Site" e "Projeto Chatbot", ela aloca um orçamento para o fluxo de valor "Melhoria da Experiência do Cliente". As equipes responsáveis por esse fluxo podem então, de forma ágil, priorizar e desenvolver as iniciativas que consideram mais impactantes para o cliente, realocando recursos internamente conforme as necessidades e aprendizados surgem.

Se o chatbot se mostra mais promissor que uma funcionalidade específica do app, o investimento pode ser ajustado sem burocracia excessiva.

Essa flexibilidade é crucial. O Orçamento Lean permite que a organização se adapte rapidamente às mudanças do mercado, realocando fundos de iniciativas que não estão performando bem para aquelas que prometem maior valor. Ele promove uma cultura de responsabilidade e experimentação, onde as equipes são incentivadas a testar hipóteses e a aprender rapidamente, garantindo que o capital seja sempre direcionado para onde pode gerar o maior impacto estratégico. É uma mudança de mentalidade de "gastar o orçamento" para "investir no valor".

# Guardrails: Protegendo o Investimento e a Estratégia

Em um ambiente onde a flexibilidade e a autonomia são incentivadas pelo Orçamento Lean, surge uma questão natural: como garantir que essa liberdade não se transforme em caos? Como assegurar que as equipes, ao realocar fundos e priorizar iniciativas, permaneçam alinhadas com a estratégia geral da organização e não se desviem para projetos que, embora interessantes, não contribuem para os objetivos maiores?

## Analogia da Rodovia

Pense em uma rodovia de alta velocidade. Para que os carros possam trafegar rapidamente e com segurança, existem guardrails – aquelas barreiras laterais que impedem que os veículos saiam da pista e causem acidentes. Eles não ditam a velocidade ou a faixa que você deve usar, mas estabelecem limites claros para garantir que todos cheguem ao destino de forma segura.

## Guardrails no PPM

No PPM Ágil, os **Guardrails** funcionam exatamente assim: eles são limites e diretrizes que garantem que a autonomia das equipes e a flexibilidade do Orçamento Lean permaneçam dentro dos parâmetros estratégicos da organização.

Os Guardrails são um conjunto de políticas, práticas e diretrizes que orientam a tomada de decisão em nível de portfólio. Eles não são regras rígidas que engessam a inovação, mas sim balizadores que protegem os investimentos estratégicos e garantem que as iniciativas estejam alinhadas com a visão da empresa. Eles ajudam a responder perguntas como: "Estamos investindo nas áreas certas?", "Estamos evitando riscos desnecessários?", e "Estamos cumprindo com as obrigações regulatórias?". Sem esses limites, a agilidade pode se tornar uma força desorganizada, perdendo o foco e desperdiçando recursos valiosos.

# Implementando Guardrails: Equilíbrio entre Liberdade e Controle

A implementação de Guardrails eficazes exige um equilíbrio delicado entre dar autonomia às equipes e manter o controle estratégico. Existem diferentes tipos de Guardrails que podem ser aplicados, cada um com um propósito específico.



## Guardrails de Financiamento

Definem limites de gastos para cada fluxo de valor ou a necessidade de aprovação para investimentos acima de certo valor. Isso evita que uma única iniciativa consuma recursos desproporcionais sem uma revisão adequada.



## Guardrails de Conformidade

Garantem que todas as soluções desenvolvidas estejam em conformidade com regulamentações externas (como LGPD) e padrões internos de segurança e arquitetura tecnológica.



## Guardrails de Capacidade

Podem ser estabelecidos para evitar que o portfólio se sobrecarregue, garantindo que a demanda por novas iniciativas não exceda a capacidade real das equipes de entrega.

Na prática, uma organização pode definir que qualquer iniciativa que exija mais de X milhões de reais ou que afete mais de Y sistemas críticos precisa passar por uma revisão adicional de um comitê de arquitetura. Ou, ainda, que nenhuma nova iniciativa pode ser iniciada se a capacidade atual das equipes já estiver em 90%, forçando uma reavaliação de prioridades. Esses Guardrails, quando bem comunicados e compreendidos, não são vistos como burocracia, mas como um suporte para a tomada de decisões inteligentes, permitindo que a agilidade floresça dentro de um quadro de governança robusto e estratégico.

# O Kanban do Portfólio: Visualizando o Fluxo de Valor

Você já se sentiu sobrecarregado(a) com tantas tarefas e projetos ao mesmo tempo, sem saber por onde começar ou o que realmente está avançando? Essa sensação é comum também em nível de portfólio, onde dezenas ou centenas de iniciativas podem estar em andamento, e a visibilidade sobre o progresso e os gargalos é muitas vezes limitada. Sem uma visão clara, a tomada de decisões estratégicas se torna um tiro no escuro.

## **Kanban do Portfólio**

Um quadro visual que mapeia o fluxo de valor das iniciativas estratégicas da organização, transformando o caos em clareza e permitindo visibilidade em tempo real.

É aqui que o **Kanban do Portfólio** entra em cena como uma ferramenta poderosa. Pense em um quadro Kanban tradicional, mas aplicado em uma escala muito maior. Em vez de visualizar o fluxo de trabalho de uma única equipe, o Kanban do Portfólio oferece uma representação visual de todas as iniciativas estratégicas, desde a ideia inicial até a entrega de valor ao cliente. Ele transforma o caos em clareza, permitindo que todos na organização, desde a alta gerência até as equipes de execução, compreendam o status do portfólio em tempo real.

O Kanban do Portfólio geralmente possui colunas que representam os diferentes estágios pelos quais uma iniciativa passa, como "Ideias", "Análise", "Pronto para Implementar", "Em Andamento", "Revisão" e "Concluído". Cada "cartão" no quadro representa uma iniciativa estratégica (um épico, um programa ou um grande projeto), e sua movimentação entre as colunas indica seu progresso. Essa visualização não só revela o status atual, mas também expõe gargalos e dependências, facilitando a identificação de onde o fluxo de valor está travado.

# Limitação do WIP no Portfólio: Foco para Acelerar

Uma das maiores armadilhas na gestão de portfólio é tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo. Quando uma organização inicia um número excessivo de projetos simultaneamente, os recursos se dispersam, as equipes ficam sobrecarregadas, e a conclusão de qualquer iniciativa se arrasta, resultando em atrasos, baixa qualidade e, em última instância, menor entrega de valor. É como tentar cozinhar dez pratos diferentes ao mesmo tempo em uma cozinha pequena: a chance de queimar algo ou não terminar nada a tempo é enorme.

A solução para esse problema, e um princípio fundamental do Kanban do Portfólio, é a **Limitação do WIP (Work in Progress)**. WIP refere-se ao número de itens (iniciativas, projetos, épicos) que estão ativamente em andamento em um determinado momento. Ao limitar o WIP, a organização força a si mesma a focar em um número menor de iniciativas, garantindo que elas recebam a atenção e os recursos necessários para serem concluídas mais rapidamente e com maior qualidade.

No contexto do Kanban do Portfólio, a Limitação do WIP significa definir um número máximo de iniciativas que podem estar em cada estágio do fluxo de valor. Por exemplo, pode-se decidir que não mais do que 3 iniciativas podem estar na fase de "Análise" e não mais do que 5 na fase de "Em Andamento". Quando um limite é atingido, nenhuma nova iniciativa pode entrar naquele estágio até que uma das atuais seja concluída e movida para a próxima fase. Isso cria um "sistema puxado", onde o trabalho só avança quando há capacidade disponível, otimizando o fluxo e acelerando a entrega de valor. O resultado é menos multitarefa, mais foco e uma taxa de conclusão mais alta para as iniciativas estratégicas.

## **WIP Limits**

Máximo de 3 iniciativas em "Análise"

Máximo de 5 iniciativas "Em Andamento"

Sistema puxado de trabalho

# Eventos do Portfólio Ágil: Ritmo para a Estratégia

Em um ambiente ágil, a comunicação e a sincronização contínuas são tão importantes quanto a própria execução. Assim como as equipes ágeis têm suas reuniões diárias (Daily Scrums) e revisões de sprint, o portfólio também precisa de um ritmo regular de eventos para garantir que todos estejam alinhados, que as decisões sejam tomadas em tempo hábil e que a estratégia esteja sempre sendo revisada e ajustada. Sem esses pontos de contato regulares, a autonomia pode levar à fragmentação e à perda de alinhamento.



## Analogia da Orquestra

Pense em uma orquestra. Cada músico tem sua partitura e seu instrumento, mas eles precisam de um maestro e de ensaios regulares para tocar em perfeita harmonia.



## Eventos do Portfólio

São como esses ensaios e a regência do maestro: eles fornecem a cadência e os mecanismos para que as diferentes partes da organização se sincronizem.

Esses eventos são cruciais para manter a agilidade em nível estratégico. Eles garantem que a organização não apenas reaja às mudanças, mas também as antecipe e as incorpore em seu planejamento de portfólio. Os dois eventos mais proeminentes e eficazes nesse contexto são a [Revisão Estratégica do Portfólio](#) e a [Sincronização do Portfólio](#). Ambos servem para diferentes propósitos, mas trabalham em conjunto para criar um ciclo contínuo de planejamento, execução, revisão e adaptação, essencial para um PPM verdadeiramente ágil e responsivo.

# Revisão Estratégica do Portfólio: Ajustando as Velas

A **Revisão Estratégica do Portfólio** é um evento de alta importância, geralmente realizado em intervalos regulares (por exemplo, trimestralmente ou semestralmente), que reúne os principais líderes e stakeholders da organização. Seu propósito principal é avaliar o desempenho geral do portfólio em relação aos objetivos estratégicos da empresa e decidir sobre quaisquer ajustes necessários na direção. É o momento de olhar para o horizonte e perguntar: "Estamos no caminho certo? Nossas velas estão ajustadas para o vento atual?".



## Análise de Métricas

Avaliação das métricas de portfólio, progresso das iniciativas estratégicas e resultados alcançados



## Tendências de Mercado

Análise das tendências de mercado e oportunidades emergentes



## Realocação Estratégica

Decisões sobre realocação de orçamento e priorização de novas iniciativas

Durante este evento, os participantes analisam as métricas de portfólio, o progresso das iniciativas estratégicas, os resultados alcançados e as tendências de mercado. É uma oportunidade para reavaliar a alocação de orçamento, priorizar novas iniciativas ou descontinuar aquelas que não estão mais alinhadas com a estratégia ou que não estão entregando o valor esperado. Por exemplo, se uma nova tecnologia disruptiva surge no mercado, a Revisão Estratégica pode decidir realocar fundos de um projeto existente para uma nova iniciativa de pesquisa e desenvolvimento focada nessa tecnologia.

Este evento é fundamental para garantir o **Alinhamento Estratégico Dinâmico**, uma das tendências mais importantes em PPM.

Ele permite que a organização seja proativa, ajustando seu portfólio em resposta a um ambiente de negócios em constante mudança, em vez de esperar até o final do ano fiscal para fazer grandes revisões. É um fórum para a tomada de decisões de alto nível que impactam todo o portfólio, garantindo que os investimentos continuem a gerar o máximo valor estratégico.

# Sincronização do Portfólio: Orquestrando a Execução

Enquanto a Revisão Estratégica do Portfólio foca na direção geral e nos ajustes de alto nível, a **Sincronização do Portfólio** (também conhecida como PI Planning, ou Planejamento de Incremento de Programa em SAFe) é um evento mais operacional, mas igualmente estratégico. Ele geralmente ocorre com uma frequência maior (por exemplo, a cada 8-12 semanas) e reúne os líderes de programas, arquitetos, Product Owners e representantes das equipes ágeis. Seu objetivo é alinhar as equipes de desenvolvimento em torno de objetivos comuns para o próximo período de execução.

## Analogia da Construção

Imagine que você está construindo um grande edifício. A Revisão Estratégica decide a localização e o tipo de edifício. A Sincronização do Portfólio, por sua vez, reúne os mestres de obra, arquitetos e chefes de equipe para planejar como as próximas fundações, paredes e instalações serão construídas.

Durante a Sincronização do Portfólio, as equipes apresentam seus planos para o próximo incremento de programa, identificam dependências entre si, resolvem impedimentos e estabelecem objetivos compartilhados. Este evento é crucial para garantir que as equipes estejam trabalhando nas iniciativas de maior prioridade, que os recursos estejam sendo utilizados de forma eficiente e que haja uma compreensão comum do que precisa ser entregue. Ele promove a colaboração inter-equipes e a resolução de problemas em tempo real, garantindo que o portfólio avance de forma coesa e alinhada com a estratégia definida na Revisão Estratégica.

Conceito	Âmbito/Aplicação	Exemplo
Revisão Estratégica do Portfólio	Avaliação e ajuste da direção estratégica do portfólio. Alinhamento com os objetivos de negócio de alto nível.	Uma empresa decide investir em IA após analisar tendências de mercado e o desempenho de projetos atuais.
Sincronização do Portfólio	Alinhamento e coordenação das equipes e programas para o próximo período de execução. Resolução de dependências e estabelecimento de objetivos de curto/médio prazo.	Várias equipes de desenvolvimento de software planejam suas próximas 10 semanas de trabalho, identificando o que cada uma entregará e como se conectarão.

# Métricas Ágeis em Nível de Portfólio: Medindo o Que Realmente Importa

## Métricas Tradicionais

- Porcentagem de projetos dentro do orçamento
- Porcentagem de projetos entregues no prazo
- Foco na eficiência da execução

## Métricas Ágeis

- Fluxo de valor e velocidade de entrega
- Qualidade e resultados de negócio
- Foco na eficácia da estratégia

Tradicionalmente, o sucesso de um portfólio era medido por métricas como "porcentagem de projetos dentro do orçamento" ou "porcentagem de projetos entregues no prazo". Embora importantes, essas métricas não capturam o quadro completo em um ambiente ágil, onde o foco principal é a entrega contínua de valor e a adaptação estratégica. Se um projeto é entregue no prazo e dentro do orçamento, mas o mercado mudou e o produto não gera valor, ele foi realmente um sucesso?

Em PPM Ágil, precisamos de métricas que reflitam a capacidade da organização de entregar valor de forma rápida e adaptável. Não se trata apenas de medir a eficiência da execução, mas a **eficácia da estratégia** e a **geração de benefícios reais**. É como medir o sucesso de uma dieta: não basta saber se você seguiu o plano (prazo/orçamento), mas se você realmente perdeu peso e melhorou sua saúde (valor/benefício).

# 3x

## Velocidade de Entrega

Quão rápido estamos entregando novas funcionalidades aos clientes?

# 85%

## Taxa de Aprendizado

Estamos aprendendo e nos adaptando rapidamente?

# 120%

## ROI Realizado

Nossos investimentos estão gerando o ROI esperado?

As métricas ágeis em nível de portfólio se concentram em aspectos como o fluxo de valor, a velocidade de entrega, a qualidade e, crucialmente, os resultados de negócio e os benefícios realizados. Ao focar nessas métricas, a organização pode tomar decisões mais informadas sobre onde investir seus recursos e como otimizar seu portfólio para o sucesso a longo prazo.

# O Papel do Lean Portfolio Management (LPM)

Com todas essas práticas – Orçamento Lean, Guardrails, Kanban do Portfólio, Eventos de Revisão e Sincronização, e Métricas Ágeis – surge a necessidade de uma função ou um grupo de pessoas que orchestre tudo isso. Quem é o "maestro" que garante que a orquestra do portfólio toque em harmonia, adaptando-se às mudanças e entregando a melhor performance?



Essa é a essência do **Lean Portfolio Management (LPM)**. O LPM não é apenas um conjunto de ferramentas, mas uma mentalidade e uma função organizacional que integra a estratégia, o financiamento e a execução em um fluxo contínuo de valor. Ele atua como a ponte entre a estratégia de alto nível da organização e a execução detalhada das equipes ágeis, garantindo que os investimentos estejam sempre alinhados com os objetivos de negócio mais importantes.

O LPM é responsável por definir e comunicar a visão estratégica do portfólio, alocar o orçamento de forma flexível (Orçamento Lean), estabelecer os Guardrails para orientar a tomada de decisões, gerenciar o fluxo de valor através do Kanban do Portfólio e facilitar os eventos de sincronização e revisão. Ele também é o guardião das métricas de portfólio, garantindo que a organização esteja sempre medindo o que realmente importa e usando esses dados para informar futuras decisões. Em resumo, o LPM é o coração pulsante do PPM Ágil, garantindo que a organização seja capaz de planejar, executar e adaptar sua estratégia de forma contínua e eficaz.

# LPM na Prática: Estrutura e Desafios

Na prática, o Lean Portfolio Management (LPM) geralmente é composto por um grupo de líderes e stakeholders-chave da organização. Isso pode incluir executivos de alto nível, diretores de áreas de negócio, líderes de TI, gerentes de produto e, em alguns casos, representantes de finanças. A composição exata pode variar, mas o importante é que o grupo tenha a autoridade e a perspectiva necessárias para tomar decisões estratégicas sobre o portfólio.



## Mudança Cultural

Transição de uma mentalidade de comando e controle para uma abordagem mais colaborativa e adaptativa. Os líderes precisam confiar mais nas equipes para tomar decisões dentro dos Guardrails.



## Gestão de Dependências

Lidar com a complexidade de gerenciar dependências entre diferentes fluxos de valor e programas, garantindo sincronização organizacional.



## Cultura de Aprendizado

Fomentar uma cultura de aprendizado contínuo e melhoria, onde as métricas são usadas para identificar oportunidades de otimização, não para culpar.

Um dos maiores desafios do LPM é a **mudança cultural**. Ele exige uma transição de uma mentalidade de comando e controle, onde os projetos são rigidamente planejados e orçados anualmente, para uma abordagem mais colaborativa e adaptativa. Isso significa que os líderes precisam confiar mais nas equipes para tomar decisões dentro dos Guardrails e focar na entrega de valor contínuo, em vez de apenas no cumprimento de prazos e orçamentos fixos. A **Gestão de Valor e Benefícios**, uma tendência crucial, é central para o LPM, pois o foco se desloca para a maximização e medição do valor entregue.

Além disso, o LPM precisa lidar com a complexidade de gerenciar dependências entre diferentes fluxos de valor e programas, garantindo que a organização como um todo esteja sincronizada. Ele também é responsável por fomentar uma cultura de aprendizado contínuo e melhoria, onde as métricas não são usadas para culpar, mas para identificar oportunidades de otimização. Ao abraçar o LPM, as organizações não apenas adotam um conjunto de práticas, mas embarcam em uma jornada de transformação que as capacita a prosperar em um mundo cada vez mais ágil e imprevisível.

# Consolidação e Próximos Passos

Chegamos ao final da nossa jornada pela Parte 2 do PPM em Ambientes Ágeis. Vimos como o Orçamento Lean e os Guardrails oferecem a flexibilidade e a segurança necessárias para financiar e orientar iniciativas estratégicas. Exploramos o poder do Kanban do Portfólio para visualizar o fluxo de valor e a importância de limitar o WIP para manter o foco. Entendemos como os Eventos de Revisão Estratégica e Sincronização do Portfólio criam um ritmo contínuo de alinhamento e adaptação. E, finalmente, reconhecemos o papel central do Lean Portfolio Management (LPM) como o orquestrador de todas essas práticas, garantindo que a organização esteja sempre focada na entrega de valor e no alinhamento estratégico dinâmico.

## **Orçamento para Fluxos de Valor**

Comece a pensar em como sua organização poderia realocar orçamentos para fluxos de valor, em vez de projetos isolados.

## **Identifique Guardrails Essenciais**

Identifique quais Guardrails seriam mais importantes para proteger seus investimentos estratégicos.

## **Experimente o Kanban**

Experimente criar um Kanban simples para visualizar as principais iniciativas do seu portfólio.

## **Estabeleça Fóruns Regulares**

Proponha um fórum regular para revisar o alinhamento estratégico do portfólio.

## **Métricas de Valor**

Pense em como as métricas de valor e benefício poderiam complementar as métricas tradicionais em sua empresa.

# Autoavaliação

1. Qual das seguintes práticas do PPM Ágil visa financiar fluxos de valor contínuos em vez de projetos isolados com orçamentos fixos?
  - a) Kanban do Portfólio
  - b) Guardrails
  - c) Orçamento Lean
  - d) Sincronização do Portfólio
2. Os Guardrails no PPM Ágil têm como principal função:
  - a) Acelerar a execução de todos os projetos simultaneamente.
  - b) Estabelecer limites e diretrizes para garantir o alinhamento estratégico e a conformidade.
  - c) Substituir completamente o planejamento estratégico anual.
  - d) Eliminar a necessidade de qualquer tipo de orçamento.
3. A Limitação do WIP (Work in Progress) no Kanban do Portfólio é crucial porque:
  - a) Permite iniciar um número ilimitado de iniciativas ao mesmo tempo.
  - b) Reduz a necessidade de comunicação entre as equipes.
  - c) Força o foco em um número menor de iniciativas, acelerando a conclusão e a entrega de valor.
  - d) Garante que todas as iniciativas sejam concluídas no prazo original.
4. Qual dos seguintes eventos do portfólio ágil é mais focado em alinhar as equipes de desenvolvimento em torno de objetivos comuns para o próximo período de execução, identificando dependências?
  - a) Revisão Estratégica do Portfólio
  - b) Daily Scrum
  - c) Sincronização do Portfólio
  - d) Retrospectiva do Projeto
5. Descreva brevemente o papel do Lean Portfolio Management (LPM) e como ele se conecta com as práticas de Orçamento Lean e Guardrails.

# Gabarito

## Questão 1

c) Orçamento Lean

## Questão 2

b) Estabelecer limites e diretrizes para garantir o alinhamento estratégico e a conformidade.

## Questão 3

c) Força o foco em um número menor de iniciativas, acelerando a conclusão e a entrega de valor.

## Questão 4

c) Sincronização do Portfólio

## Resposta da Questão 5

O Lean Portfolio Management (LPM) é a função organizacional que orquestra a estratégia, o financiamento e a execução em um fluxo contínuo de valor. Ele se conecta com o Orçamento Lean ao ser responsável por alocar o orçamento de forma flexível para fluxos de valor, e com os Guardrails ao definir e garantir o cumprimento das políticas e diretrizes que orientam a tomada de decisões e protegem os investimentos estratégicos, mantendo o alinhamento com a visão da empresa.

# Conexão com a Próxima Aula

## Próxima Aula

# Aula 29

### Ferramentas e Softwares de PPM

Na próxima aula, exploraremos as soluções tecnológicas que podem apoiar a implementação das práticas e conceitos que vimos hoje. Você descobrirá como softwares especializados podem facilitar o Orçamento Lean, o Kanban do Portfólio, a gestão de Guardrails e a coleta de métricas ágeis, transformando a teoria em uma realidade operacional.

#### Recursos Adicionais

- **SAFe (Scaled Agile Framework):** Para aprofundar nos conceitos de LPM, Orçamento Lean e eventos de portfólio.
- **Kanban University:** Para entender melhor os princípios e práticas do Kanban em diferentes níveis.
- **Artigos sobre Beyond Budgeting:** Para explorar alternativas ao orçamento tradicional e o conceito de financiamento de valor.

---

**NOTA IMPORTANTE:** As informações técnicas desta aula estão atualizadas até 2025. Consulte sempre fontes oficiais e as últimas publicações de frameworks ágeis para verificar alterações e novas tendências.