

Guia do Product Integration Model para Modelo Híbrido

PIM-Go[®] Híbrido

Versão 2.1

Sumário

O OBJETIVO DESTE GUIA	3
O QUE É O <i>PRODUCT INTEGRATION MODEL</i> (PIM-GO)?	3
Centrado em Valor	3
Centrado em Produto	4
Ágil e Híbrido	5
MANIFESTO DOS VALORES DO PIM-GO	6
Simplicidade	6
<i>Fail Fast</i>	6
Abrangência	7
Facilidade de Uso	7
ASPECTOS CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS	7
ASPECTOS FERRAMENTAIS	8
O MODELO HÍBRIDO	8
ATORES DO PIM-GO HÍBRIDO	9
Líder da Iniciativa	9
Líder de Programa	10
Especialista Técnico	10
Gerente de Portfólio	10
Time de Desenvolvimento	11
Membro do Time de Desenvolvimento (Fase de Concepção)	11
<i>Stakeholders</i>	12
AS FASES DO PIM-GO HÍBRIDO	12
Concepção	12
Amadurecimento	14
Ciclos	16
Programa	17
Portfólio	18
Descontinuidade	19
AGRADECIMENTOS E REVISÃO	20
PRINCIPAIS MODIFICAÇÕES NA VERSÃO ATUAL	21

O Objetivo deste Guia

Este guia foi elaborado com intuito de apoiar o entendimento e a aplicação do Modelo Híbrido do *Product Integration Model* (PIM-Go®) para o desenvolvimento de produtos e projetos.

Organizações que desejam promover, ou que estejam envolvidas, em processos de transformação digital se beneficiarão do conteúdo deste guia. Equipes distribuídas ou parcialmente adotantes de trabalho remoto poderão valer-se dos processos e canvas presentes no modelo para aprimorar seus resultados.

A simplicidade e facilidade de entendimento do modelo são voltadas ao engajamento de profissionais de diversos níveis e áreas, não estando restrito ao segmento de Tecnologia da Informação.

Este guia foi criado a partir do modelo e informações presentes no website do PIM-Go (www.pim-go.com), mas não se restringe a eles. As informações do website complementam e aprofundam o conteúdo deste documento e devem ser utilizadas conjuntamente.

O que é o *Product Integration Model* (PIM-Go)?

O ***Product Integration Model* (PIM-Go)** é um conjunto de modelos e artefatos para o desenvolvimento de produtos e projetos com base nas práticas mais modernas de gestão.

Atualmente o PIM-Go é composto do **PIM-Go Ágil**, voltado para produtos em ambientes de alto grau de mudança, e o **PIM-Go Híbrido**, voltado para contextos mais preditivos, conforme figura abaixo.



Figura 1: Contexto de utilização dos modelos do PIM-Go conforme grau de mudanças esperado.

Ainda que exista grande similaridade entre o PIM-Go Ágil e Híbrido, em especial quanto aos valores, aos aspectos culturais e às fases de Concepção, Programa, Portfólio e Descontinuidade, **este guia trata exclusivamente do PIM-Go Híbrido.**

O PIM-Go é de **uso gratuito e disponível publicamente para aplicação em organizações.** Contudo, todo o conteúdo está protegido pelas leis de direitos autorais internacionais, o que inclui seus modelos, canvas e textos.

São características do PIM-Go:

Centrado em Valor

O PIM-Go é um modelo centrado na entrega de valor.

Por entrega de valor, entende-se a entrega de um benefício específico, menos os seus custos associados. O potencial valor a ser entregue é definido a partir de uma percepção prévia da

própria organização, sendo denominado **hipótese de valor**. A partir da entrega do produto, a validação do valor gerado pode vir a confirmar ou não a hipótese de valor.

Tanto o valor entregue quanto os custos associados podem ser mensuráveis ou imensuráveis.

Por exemplo, ao entregar a construção de um apartamento, existe a entrega de valor ao seu usuário (proprietário) de forma mensurável (economia com o aluguel que deixará de pagar), mas também imensurável (satisfação em morar naquele bairro ou em uma moradia maior). O custo associado para o proprietário serão os custos da mudança (uma única vez), além do condomínio, impostos prediais, gás e energia (recorrentes), caso superiores aos que anteriormente incorria.

Sempre que possível, deve-se procurar traduzir valor imensurável em valor mensurável, por meio de indicadores. No exemplo acima, o grau de satisfação poderia ser traduzido em uma pesquisa a ser conduzida com o público-alvo.

Neste sentido, a geração de valor ocorre sempre que é entregue um benefício específico ao usuário, assim como pela redução dos custos associados para usufruto daquela entrega. No exemplo acima, a redução do custo do condomínio do novo apartamento pode ser uma hipótese de valor a ser confirmada com os novos proprietários.

Existem dois tipos de valor decorrentes de uma entrega:

1. **Valor Interno:** valor da entrega sob a ótica da organização. Encontra-se em geral relacionado a objetivos estratégicos da organização, tais como: aumento de rentabilidade, receita, valor de mercado, reputação ou imagem; ou, em sentido inverso, redução de risco, de custos operacionais, dentre outros.
2. **Valor Externo:** valor da entrega sob a ótica do usuário (aquele que utiliza o produto) ou do cliente (aquele que paga pelo produto). Encontra-se em geral relacionado à solução de um problema ou atendimento de uma necessidade deste público. No exemplo acima, refere-se ao benefício auferido pelo proprietário com a entrega da casa, menos seus custos de uso associados.

Observar que mesmo que um produto seja criado para atender a um público intra-organizacional, haverá valor interno e externo a ser gerado. Por exemplo, se uma organização está desenvolvendo um novo sistema interno de RH com o objetivo de redução de custos operacionais, o valor interno focará nos aspectos relacionados aos ganhos financeiros (redução de custos operacionais). Já o valor externo estará relacionado à satisfação dos usuários do setor de RH e outros colaboradores que interajam com o sistema.

Como regra geral, os times envolvidos no nível de construção do produto enfatizam a preocupação com o valor gerado aos usuários e clientes (valor externo). Já em nível de programa e portfólio, os valores internos e externos são balanceados, em linha com os objetivos da organização.

Centrado em Produto

Ainda que trabalhe com produtos e projetos, o PIM-Go é um modelo com foco em produto.

Por produto entende-se uma solução (física ou digital) que será entregue a um usuário para uso. Diferente de projetos, que possuem caráter temporário, produtos possuem caráter temporal mais permanente, ainda que possam ser descontinuados a qualquer tempo.

Ainda que seja também utilizado para projetos, recomenda-se a adoção de uma visão mais centrada em produto para incentivar uma mudança de mentalidade dos envolvidos no desenvolvimento das iniciativas orientadas a entrega de valor.

Essa mentalidade voltada a produto (*product-centric mindset*) refere-se ao afastamento da preocupação predominante com a entrega dentro do escopo, prazo e custo, para uma visão de entrega de valor. Neste contexto, um produto de sucesso é aquele que sane uma necessidade ou solucione um problema do usuário, ainda que mudanças ocorram durante o seu desenvolvimento.

Observar que a mentalidade voltada a produto não deve ser entendida como emprego de recursos de forma indefinida. Produtos em fase final de entrega de valor, ou seja, com as principais necessidades do usuário já sanadas, terão alocação de recursos em monta necessária apenas para a manutenção do valor já gerado ou aproveitamento de oportunidade de geração de valor ainda inexplorada.

Ágil e Híbrido

Produtos e projetos complexos em uma organização podem possuir contextos bastante variados.

Por um lado, existem iniciativas que possuem um alto grau de estabilidade dos requisitos e segurança quanto à construção da solução, não sendo esperadas grandes mudanças ao longo do desenvolvimento. Nestes ambientes, a execução de um planejamento minucioso ao início do projeto é em geral de grande valia para uma execução bem-sucedida. Esse contexto é denominado preditivo e é normalmente associado a modelos de desenvolvimento de projetos em cascata (*waterfall*).

Em sentido contrário, há iniciativas em que existe alto grau de incerteza quanto aos requisitos ou à construção a ser realizada. Em muitas situações, pode não haver consenso sobre o que deve ser construído. E ainda que exista um conjunto de requisitos iniciais, também existe alta probabilidade que eles mudem, como se fossem um alvo móvel. Ou, ainda que exista certeza quanto ao que deve ser construído, não se tem clareza sobre como fazê-lo, sendo esperadas mudanças ao longo do processo, devido ao aprendizado do time. Nestes ambientes, um planejamento minucioso feito ao início não é proveitoso, pois as mudanças frequentes farão com que o plano se torne rapidamente obsoleto. Esses são contextos opostos ao preditivo, em que normalmente se adota uma abordagem baseada em métodos ágeis. O **PIM-Go Ágil** é um modelo voltado para este ambiente. Para isso, o modelo se vale de práticas ágeis consolidadas, em especial o Scrum, integrando-as às técnicas de concepção e gestão de programas e portfólio.

O **PIM-Go Híbrido** é um modelo voltado para construção de produtos e projetos que possuem **algum grau** de incertezas. Nele, ainda que exista consenso sobre os objetivos da iniciativa, são esperadas algumas mudanças nos requisitos ou no aprendizado do time quanto a forma de construir a solução, contudo em volume limitado. Assim, ainda possui valia a elaboração de um

planejamento inicial, contudo sem o detalhamento e profundidade inerentes ao modelo cascata. De fato, o planejamento será feito somente em grau suficiente para o desenvolvimento dos primeiros ciclos, conforme o conceito similar denominado “ondas sucessivas”. Por outro lado, o modelo híbrido possui eventos e artefatos do contexto ágil, que favorecem a constante inspeção, adaptação e entrega de valor, com custos reduzidos associados a incorporação de mudanças. Desta forma, as práticas essenciais do desenvolvimento ágil são integradas às do contexto preditivo, tornando-se híbrido.

Manifesto dos Valores do PIM-Go

O PIM-Go encontra-se estruturado com base em 4 valores:

1. Simplicidade;
2. *Fail Fast*;
3. Abrangência;
4. Facilidade de Uso.



Figura 2: Valores do PIM-Go.

Simplicidade

“Acreditamos em práticas simples, compreensíveis para quem aplica e por quem participa.”

Há diversas práticas a serem utilizadas no decorrer do desenvolvimento de um produto. Caso não haja claro entendimento destas, haverá falta de engajamento dos times e menor entrega de valor.

Assim, o PIM-Go busca ser simples ao filtrar apenas o que é essencial para o desenvolvimento de um produto excepcional, incluindo-o em um fluxo (*Big Picture*) de rápido entendimento. Particularidades da organização podem e devem ser incorporadas conforme necessidade, contudo sem perder de vista a simplicidade final. Complexos fluxos de trabalho para tratamento de exceções devem ser evitados e a comunicação direta privilegiada.

Fail Fast

“Acreditamos que falhar é parte inerente ao processo de aprendizado, mas que ele deve ser antecipado, o máximo possível.”

Falhar rapidamente (*Fail Fast*) está ligado diretamente ao processo de aprendizado veloz (*Learn Fast*). Organizações que adotam o PIM-Go devem criar ambientes que favorecem a experimentação, a identificação de falhas e o estímulo ao aprendizado, preferencialmente o mais cedo possível.

Assim, o PIM-Go prevê explicitamente etapas e atividades específicas para esse fim. Como exemplo, a fase de Concepção vale-se de técnicas de ideação, *design* e *feedback* para validação de hipóteses de valor em momento ainda inicial, no qual poucos recursos foram dispendidos.

Abrangência

“Acreditamos que produtos têm características e contextos de mercado distintos e que por isso devem possuir abordagens distintas.”

O PIM-Go não é uma metodologia, mas modelos e técnicas que podem e devem ser adaptados pelas organizações conforme característica dos produtos e projetos a serem desenvolvidos. Os dois modelos, PIM-Go Ágil e PIM-Go Híbrido, abarcam situações de grande recorrência na gestão de produtos e projetos.

Contudo, a natureza de um produto ou projeto não necessariamente implica na sua adoção em todas as iniciativas da organização. Como exemplo, a gestão de programa e portfólio do PIM-Go é abrangente para incorporar diferentes iniciativas desenvolvidas com processos preditivos, híbridos ou ágeis.

Facilidade de Uso

“Acreditamos que modelos teóricos devem estar associados a orientações e artefatos que facilitem sua rápida adoção na prática.”

A ausência de uma orientação prática sobre processos também é um dos motivos para decréscimo de valor gerado pelos times. Assim, o PIM-Go possui conteúdos integrados ao modelo que detalham cada etapa, de forma a facilitar o uso em organizações.

Essas etapas encontram-se, em muitos casos, suportadas por *templates* e Canvas com instruções de uso. Isso não implica, contudo, que outras técnicas ou adaptações não possam ser realizadas. Pelo contrário, estimula-se ao longo do fluxo do PIM-Go que seja escolhida a técnica mais aderente às características do time e da organização.

Um exemplo é a Análise de Risco. Ainda que existam diversas técnicas para esse fim, o PIM-Go sugere a adoção de um modelo baseado em três Canvas (*Premissas e Restrições*, *SWOT* e *Análise de Risco*). Contudo, caso a organização esteja familiarizada com outra técnica que atinja o mesmo objetivo, esta pode ser adotada.

Aspectos Culturais e Organizacionais

Para implementação do PIM-Go, aspectos culturais e organizacionais podem impulsionar ou, em sentido oposto, criar barreiras ou restrições.

Ainda que em variados graus, recomenda-se a atenção aos seguintes aspectos:

- **Ambiente de inovação:** a existência de um ambiente em que estimule a experimentação, aceite a falha e incentive o processo de aprendizado é fundamental para que os times aceitem testar e inovar sem o risco percebido de punição;
- **Comunicação aberta:** as pessoas devem estar aptas a se comunicar sem silos hierárquicos. A comunicação direta deve ser estimulada e informações de interesse

comum irradiadas para todos os envolvidos sem intermediários. Ferramentas devem integrar-se sempre que possível para facilitar a comunicação consistente e instantânea;

- **Visão centrada no usuário:** os processos de trabalho da organização devem estar voltados para a geração de valor ao usuário e a coleta constante de *feedback*. Os dados colhidos devem ser armazenados e transformados em informações de forma rotineira, sendo a base para os processos decisórios;
- **Empoderamento de equipes:** os times devem possuir autonomia e poder de decisão para definição da melhor forma de construir os incrementos de produto. Processos que influenciem times, tais como orçamento e recompensas, devem ser preferencialmente voltados à equipe e não ao indivíduo. Essa postura estimulará os times a se auto-organizarem de maneira mais efetiva e a se estabelecer uma cultura de comprometimento com os resultados almejados;
- **Liderança inspiradora:** o encorajamento à mudança deve ser rotineiramente reforçado pelos gestores dos diversos níveis, com estímulo à criação de valor e remoção de impedimentos. A liderança guiará na direção da estratégia e criará um senso de engajamento e propósito necessário às equipes.

Aspectos Ferramentais

O PIM-Go é aderente à implementação por meio de ferramentas digitais (*softwares*), sendo que todas as atividades colaborativas previstas no modelo podem ser realizadas tanto presencialmente quanto remotamente.

Por exemplo, a atividade de OKR, prevista no item “Objetivos Estratégicos” pode ser realizada em workshops presenciais, por meio de ferramentas de colaboração visual (também conhecidas como *Whiteboard tools*) ou por ambos. A agenda e dinâmicas previstas para a atividade devem ser adaptadas conforme o meio escolhido.

O uso de ferramentas digitais possibilita maior facilidade de registro de informações e permite que a informação transite entre diversos times e níveis do modelo de maneira rápida, consistente e com baixo esforço. Isso contribui para uma gestão do conhecimento mais eficiente da organização. Exemplo: ao se utilizar Canvas Digitais, toda a discussão fica registrada, sendo possível sua migração para bancos de dados e para etapas posteriores do modelo automaticamente.

O Modelo Híbrido

O Modelo Híbrido do PIM-Go é baseado em um gráfico na forma de mapa, denominado *Big Picture*, que apresenta um passo-a-passo para o desenvolvimento e entrega de produtos e projetos na organização.

O modelo pressupõe adaptações a serem realizadas pelas organizações à sua realidade. Ainda que diferentes técnicas possam ser utilizadas, é esperado que cada etapa constante do modelo seja, de alguma forma, executada pela organização, ainda que tacitamente.

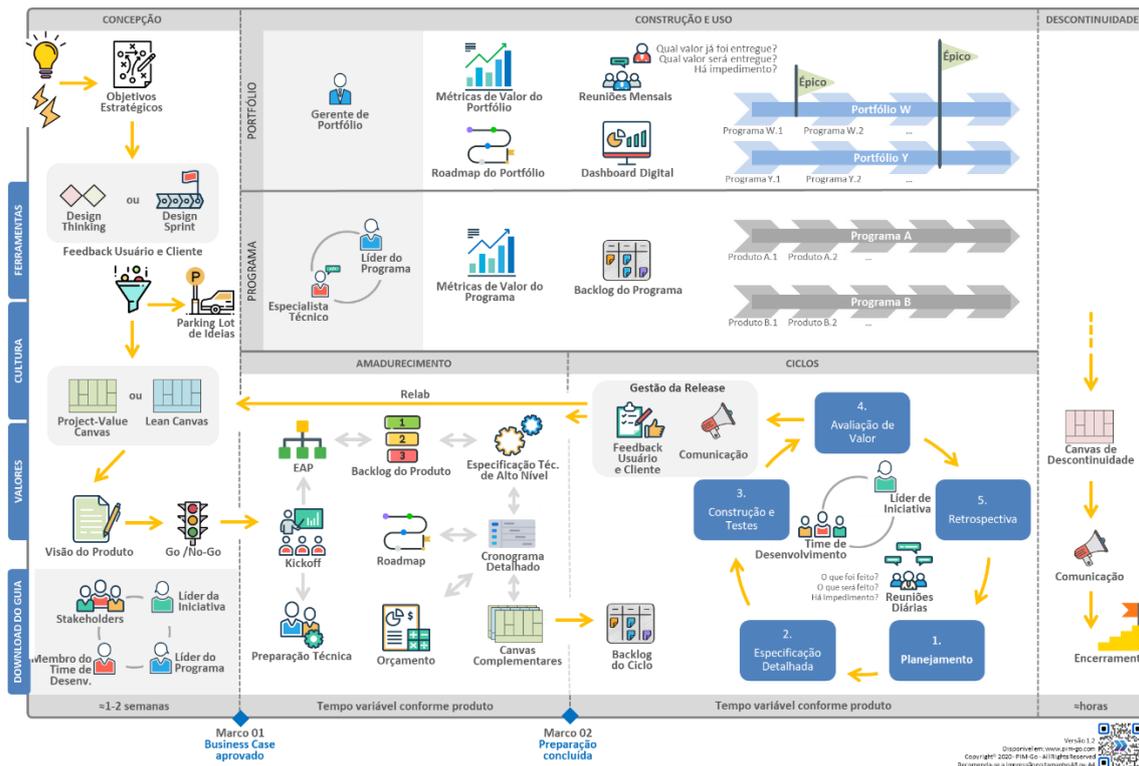


Figura 3: A Big Picture do Modelo Híbrido.

Atores do PIM-Go Híbrido

Diferentes atores participam de cada fase do desenvolvimento da solução.

Líder da Iniciativa

O Líder da Iniciativa é um profissional que reúne duas habilidades fundamentais.

A primeira é o aspecto técnico da gestão de produtos e projetos, ou seja, o conhecimento técnico acerca da elaboração de EAP, *Backlog*, cronograma, orçamentos, dentre outros artefatos comumente necessários nos ambientes preditivos e ágil.

A segunda é a capacidade de entender os requisitos de negócio e apresentar as prioridades sob a ótica de valor do usuário, próximo ao que o guia do Scrum estabelece como o *Product Owner*.

Ainda que existam benefícios na execução destas atividades por uma única pessoa, em algumas organizações é possível que, pelo excesso de demanda de trabalho ou ausência de recursos humanos com o conjunto de habilidades, cada um desses papéis seja realizado por uma pessoa distinta.

Atribuições

As três principais atribuições de um Líder de Iniciativa são:

- Mensurar e maximizar o valor a ser entregue ao usuário e cliente (valor externo);
- Manter o *Backlog* do Produto atualizado, ordenado e claramente comunicado para as equipes de desenvolvimento;
- Gerenciar os aspectos da iniciativa, em especial os relativos a escopo, tempo e custo.

Líder de Programa

Muitas vezes conhecido como *Product Lead*, Gerente de Produto Sênior, Gerente de Programa, ou *Head of Product*, é um profissional comum em organizações com múltiplos produtos e projetos de maior complexidade.

Sua principal responsabilidade é manter coerência quanto às múltiplas iniciativas do programa, dentro de uma diretriz alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Para isso, o Líder de Programa pode influenciar a priorização de iniciativas de produtos específicos, caso isso impacte outros produtos.

Da mesma forma que indicado para o *Product Owner* no guia do *Scrum*, o Líder de Programa deve ser uma única pessoa, e não um comitê. Desta forma, evitam-se ruídos quanto a decisões incongruentes sobre o programa.

Atribuições

As três principais atribuições de um Líder de Programa são:

- Mensurar e maximizar o valor conjunto do programa (interno e externo), quando considerado múltiplos produtos ou projetos relacionados;
- Manter a consistência do *Backlog* do Programa, mantendo-o organizado, ordenado e comunicado aos *Product Owners* e/ou Líderes das Iniciativas;
- Dar suporte ao Gerente de Portfólio quanto à identificação de riscos e oportunidades de otimização de recursos humanos e materiais no âmbito do programa.

Especialista Técnico

É o profissional que atua sobre aspectos técnicos em âmbito do programa. Seu objetivo é prover uma infraestrutura integrada entre os diferentes produtos, minimizando riscos e recursos.

O nome deste profissional varia conforme a indústria, sendo sempre associado com um perfil sênior. Na área de TI, por exemplo, o arquiteto de soluções (*solution architect*) ou arquiteto corporativo (*enterprise architect*) normalmente assume essa função.

Atribuições

As principais atribuições de um especialista técnico são:

- Prover uma visão técnica integrada entre os diversos produtos e projetos;
- Criar novos padrões técnicos decorrentes das necessidades das iniciativas;
- Identificar riscos técnicos relacionados à interdependência entre iniciativas;
- Propor boas práticas relacionadas aos aspectos técnicos;
- Identificar oportunidades de otimização de recursos por meio de reaproveitamento de soluções técnicas entre as múltiplas iniciativas;
- Remover impedimentos técnicos que impactem a entrega do programa.

Gerente de Portfólio

É o profissional que gerencia a integração entre múltiplos programas e iniciativas e sua relação com os objetivos estratégicos da organização.

O Gerente de Portfólio deve ter condições de comunicar aos *stakeholders* gerenciais e de nível executivo a situação geral dos programas, o valor entregue e a entregar, bem como os riscos associados. Também é incumbência do gerente de portfólio a análise de recursos utilizados e a utilizar, identificando eventuais oportunidades de otimização ou sinergia.

Atribuições

As atribuições de um gerente de portfólio podem variar conforme organização, mas comumente estão relacionadas a:

- Comunicar e alinhar com os *stakeholders* de alto nível o *Roadmap* do Portfólio;
- Manter a coerência entre os programas, verificando seu alinhamento à estratégia;
- Efetuar a mensuração do valor interno e externo promovido pelos programas em curso e a expectativa futura de entrega;
- Promover uma visão integrada de riscos;
- Identificar e promover eventual otimização de recursos humanos e materiais entre os programas.

Time de Desenvolvimento

É a equipe técnica responsável pelo desenvolvimento do produto.

Em linha com alguns dos conceitos do guia do Scrum para os *Developers*, o time deve ser:

- **Autogerenciado**, ou seja, ter autonomia para decidir a melhor forma de conversão do item do *Backlog* em um incremento de produto;
- **Integralmente responsável**, ou seja, ser responsável como um todo pelo incremento, sem responsabilidades individuais;
- **Hábil**, ou seja, o time como um todo deve possuir as habilidades necessárias à execução do desenvolvimento.

Atribuições

O time de desenvolvimento é responsável por:

- Desenvolver o produto utilizando os padrões e orientações da organização;
- Organizar a sua forma de trabalho durante os Ciclos de Desenvolvimento, dentro das atividades previstas no cronograma detalhado;
- Manter atualizado o *Backlog* do Ciclo quanto à situação de cada atividade técnica.

Membro do Time de Desenvolvimento (Fase de Concepção)

Na fase de Concepção, é um representante técnico do futuro time de desenvolvimento, a ser formado caso o produto seja aprovado no “*Go/No-go*”. Recomenda-se que esse membro tenha interesse pelo domínio de negócio e processos da organização, associado a um *background* técnico.

Esse representante é necessário por dois motivos principais:

- Para incorporar uma perspectiva técnica sobre a discussão do produto, sempre associada ao valor gerado pelo produto para solução de um problema ou atendimento de uma necessidade do usuário;

- Para facilitar a transição inicial junto à equipe técnica na fase de Amadurecimento. Esse papel será realizado principalmente durante as semanas iniciais, momento em que o time ainda não conhece profundamente a solução e o seu contexto.

Stakeholders

Stakeholders são indivíduos que de alguma forma podem modificar ou influenciar o valor potencial de um produto ou solução.

Essa influência pode ocorrer na forma de **identificação de valor**. Os usuários e clientes do produto, membros de times de UX (*User eXperience*), gerentes de unidades de negócio diretamente relacionados ao produto são exemplos comuns de *stakeholders* que podem ajudar o Líder da Iniciativa na identificação de soluções de maior valor.

Outra forma de influência dos *stakeholders* está na capacidade de modificar a **entrega de valor**. O gestor de recursos financeiros do projeto, especialistas técnicos para a entrega da solução, representantes governamentais, ou outros membros diretamente ou indiretamente impactados pela solução são também exemplos de *stakeholders*.

Atribuições

Na fase de Concepção, os *stakeholders* participam como membros do time, como regra, sem distinção hierárquica. Seu papel, assim como de qualquer outro membro, consiste na contribuição para a busca da melhor solução para o problema ou necessidade do usuário. Apenas em algumas situações muito específicas, como em momentos decisórios de *Design Sprint*, o *stakeholder* no papel de Decisor (*Decider*) pode ter uma influência maior que a dos demais participantes.

Na fase de Construção e Uso, os *stakeholders* não são membros formais do time e, portanto, não possuem atribuições específicas. Contudo, devem ser convidados a participar em eventos-chave, como nas reuniões de Revisão e em apresentações do *Roadmap*.

As Fases do PIM-Go Híbrido

Concepção

Concepção	Portfólio		Descontinuidade
	Programa		
	Amadurecimento	Ciclos	

Essa é a etapa de entendimento do público-alvo, seus problemas ou necessidades e a busca por soluções. Também nesta fase, a partir de uma ideia escolhida, é realizado um detalhamento inicial, que será útil para a obtenção da autorização para prosseguimento à próxima fase (Amadurecimento).

É na fase de Concepção que ocorre a validação inicial junto aos usuários, de forma que uma solução inadequada possa ser descartada e substituída rapidamente, com poucos impactos. Essa é uma das implementações práticas do conceito de *Fail Fast*, um dos valores do PIM-Go.

Por que Aplicar?

Uma solução que não resolva o problema ou a necessidade do usuário, ainda que bem construída, é uma solução ruim. Por isso, a fase de Concepção é considerada uma das mais relevantes no modelo PIM-Go, por permitir, pelo uso de diversas técnicas, a discussão e entendimento sobre as melhores alternativas de geração de valor.

Como Aplicar?

Deve ser constituído um grupo de trabalho com a participação do Líder de Iniciativa, do Líder do Programa, um membro sênior do futuro time de desenvolvimento e os *stakeholders* pertinentes.

Sob a facilitação do Líder de Iniciativa, o grupo deve:

1. Iniciar o processo com uma [necessidade ou problema](#), que pode ter origens variadas. Por exemplo, um problema pode ser identificado a partir de um movimento de um concorrente ou uma necessidade a partir da equipe de atendimento ao cliente. Também é possível a identificação de problemas ou necessidades a partir dos próprios objetivos resultantes do [planejamento estratégico da organização](#).
 - a. Caso a origem não seja o objetivo estratégico, a validação se o problema ou necessidade está alinhado à estratégia da organização deve ser realizada neste momento;
 - b. O PIM-Go orienta ao uso do [OKR](#) (*Objectives and Key Results*) para identificação dos objetivos estratégicos e iniciativas relacionadas.
2. Para identificação de uma solução adequada para o problema ou necessidade, aplicar um método de ideação. Recomenda-se o uso do *Design Thinking* específico do PIM-Go ([Design Thinking-Go](#)) ou [Design Sprint](#), mas qualquer outro método pode ser adotado.
 - a. Qualquer que seja o método escolhido, a interação com o usuário direto do produto é fundamental e não deve ser suprimida. Por vezes temos a tendência em adotar soluções pré-concebidas ou ter a crença em determinadas hipóteses de valor que fazem parte do nosso ponto de vista. Somente a partir da consulta direta aos usuários, por meio de protótipos e experiência de uso, é que podemos confirmar ou não essas hipóteses, bem como ampliar nosso entendimento da solução.
 - b. O *Design Thinking-Go* é uma excelente opção quando já se tem uma ideia inicial do público-alvo. Caso não se tenha clareza deste público, das suas dores ou necessidades, etapas anteriores de definição de personas, mapas de empatia, jornada do usuário e outras técnicas de UX são recomendadas.
 - c. Caso seja utilizado o *Design Sprint*, a definição do problema é realizada no 1º dia (*Define*), a ideação no 2º dia (*Sketch*), a seleção da ideia vencedora no 3º dia (*Decide*), a prototipação no 4º dia (*Prototype*) e o teste junto aos usuários no 5º dia (*Test*).
 - d. Caso seja utilizado o *Design Thinking-Go*, o detalhamento do problema e suas causas-raiz deve ser feito no Canvas “*Design Thinking – Causas*”, a ideação no Canvas “*Design Thinking – Ideias*” e a seleção da ideia no Canvas “*Filtro de Ideias*”. Ao final, a ideia selecionada deve ser prototipada e validada junto aos usuários.

Ideias relevantes não utilizadas podem ser armazenadas no *Parking Lot* de Ideias (Canvas “*Parking Lot* de Ideias”).

3. Detalhar a solução selecionada utilizando o “[Project-Value Canvas](#)”, o “[Lean Canvas](#)” ou outro Canvas que a organização tenha preferência.
 - a. O uso do “*Lean Canvas*” é recomendado quando a solução possui a característica de uma unidade de negócio, com disputa de mercado, receitas e despesas próprias. Exemplo: *startups*.
 - b. O uso do “*Project-Value Canvas*” é recomendado quando a solução não possui a necessidade de disputa de mercado ou geração de receita própria. Ex. Projetos internos da organização ou em clientes específicos.
4. Consolidar as informações na [Visão do Produto](#). Essa visão sintética é importante para a comunicação junto a *stakeholders* e times, sendo usada ao longo de toda a construção para servir de guia sobre o que se espera do futuro produto. Recomenda-se o uso do Canvas “Visão de Produto” para esse fim.
 - a. Alternativamente, algumas organizações podem preferir adotar um modelo mais formal de documentação do *Business Case* ou um Termo de Abertura de Projetos. Ainda que não exista prejuízo a esta abordagem, recomenda-se que a visão sintética do que será construído seja também elaborada, de forma a nortear o desenvolvimento pelos futuros times.
5. Fazer uma apresentação da solução para os *stakeholders* decisórios com base na Visão do Produto e nos documentos de suporte (outros Canvas elaborados). Essa etapa é denominada “[Go/No-go](#)” e visa filtrar iniciativas em um estágio inicial antes que haja a mobilização de maior volume de recursos (formação de times de desenvolvimento, aquisição de infraestrutura, etc.). O resultado desejado é a autorização para que o produto passe ao estágio de Amadurecimento.
 - a. Essa apresentação é altamente dependente da cultura organizacional podendo ser tão simples quanto um e-mail ou sofisticada quanto um *pitch* para uma banca de seleção de iniciativas.
 - b. No caso de aprovação, a iniciativa passará a agregar formalmente o programa e portfólio da organização, com as respectivas métricas de valor associadas.

Amadurecimento

Concepção	Portfólio		Descontinuidade
	Programa		
	Amadurecimento	Ciclos	

É a etapa de detalhamento inicial da solução dentro da fase de Construção e Uso. O objetivo é envolver inicialmente o Time de Desenvolvimento e elaborar artefatos relacionados aos aspectos de escopo, tempo, custo, risco e qualidade.

Ao final da etapa de Amadurecimento as equipes devem ter condições técnicas, humanas e materiais para a execução do primeiro Ciclo de Desenvolvimento.

Por que Aplicar?

Na inexistência desta etapa, parte do tempo do primeiro Ciclo seria dedicado à elaboração de alguns artefatos fundamentais, como o *Backlog* do Produto, de forma desorganizada.

Ao aplicar uma etapa anterior para um detalhamento inicial é possível integrar o time na discussão da solução em mais alto nível, com uma visão da jornada do usuário e detalhamento dos requisitos iniciais.

Por se tratar de iniciativas de natureza híbrida, essa etapa também provê o detalhamento de escopo, tempo e custos, comumente demandados pela organização anteriormente ao início do desenvolvimento.

Como Aplicar?

As atividades da fase de Amadurecimento seguem uma ordem lógica, contudo não são unidirecionais, sendo comum o retorno a etapas anteriores a partir de informações levantadas na atividade corrente. Por exemplo, ao elaborar o cronograma, pode ser identificada a necessidade de retorno à especificação detalhada ou mesmo à EAP.

O Líder da Iniciativa, em conjunto com o Time de Desenvolvimento, deve:

1. Preparar e executar a reunião de [Kickoff](#), alinhando e motivando o time quanto ao trabalho a ser realizado e às discussões realizadas na fase de Concepção;
2. Elaborar a Estrutura Analítica do Produto ([EAP](#)) com as entregas a serem realizadas na fase de Ciclos.
 - a. A EAP é comumente baseada na decomposição do produto a ser construído, o que se denomina *Product Breakdown Structure* (PBS) no método PRINCE2[®] e no Individual Competence Baseline da IPMA[®];
3. Detalhar o [Backlog do Produto](#) a partir das entregas constantes da EAP. Cada item do produto decomposto na EAP deve corresponder a um ou mais itens no *Backlog*;
 - a. De acordo com as características do produto, a elaboração prévia de uma *Story Map* pode ser relevante para contextualizar as entregas sob a ótica da jornada do usuário;
4. Definir a ordenação inicial do *Backlog* (Líder da Iniciativa), incluindo no topo itens mais prioritários sob a ótica de valor para o usuário e cliente;
5. Para os itens mais prioritários do *Backlog*, o Time de Desenvolvimento, com informações do Líder da Iniciativa, deve detalhá-los de forma a estarem em nível suficiente para a sua execução nos primeiros ciclos.

O Líder da Iniciativa, com suporte do Time de Desenvolvimento deve:

1. Elaborar um [cronograma detalhado](#), com base nas atividades previstas na especificação de alto nível e na dependência lógica para a entrega do *Backlog* do Produto;
 - a. O termo “detalhado” do cronograma não deve confundido com “completamente pormenorizado”. Na verdade, trata-se do termo “*Detailed*” do acrônimo DEEP, advindo do mundo ágil, também relacionado à denominação “ondas sucessivas” no contexto de cronogramas. Neste sentido, o cronograma deve ser detalhado para os itens mais prioritários, mantendo-se em nível mais macro os itens menos

prioritários. O objetivo é dispendar esforço apenas naquilo que é necessário no momento, minimizando impactos e retrabalhos em caso de mudanças ao longo do desenvolvimento;

2. Desenvolver uma visão de [custos](#) para a entrega do produto com base nessas atividades detalhadas;
 - a. Em muitos casos, de acordo com a ferramenta utilizada, a extração de um orçamento e o fluxo de desembolso ao longo do tempo é decorrência natural do próprio cronograma detalhado;
3. Elaborar os [Canvas Complementares](#) (ex. Risco), conforme características do produto;
 - a. Outros Canvas ou atividades complementares da organização devem ser incluídos neste momento, conforme necessidade. Exemplo: Mapeamento de processos, aprovação de *stakeholders* específicos, aquisições de maior complexidade, etc.;
4. Definir um [Roadmap](#), com um cronograma de alto nível, apresentando-o ao final aos *stakeholders*;
5. Em paralelo, durante todo o processo, o Time de Desenvolvimento deve iniciar a [preparação técnica](#) de forma que todos os recursos, processos e configurações estejam disponíveis para o primeiro Ciclo.

Ciclos

Concepção	Portfólio		Descontinuidade
	Programa		
	Amadurecimento	Ciclos	

É a etapa de desenvolvimento da solução e disponibilização de incrementos aos usuários. O objetivo é efetuar o desenvolvimento cíclico que promova entregas frequentes que agreguem valor aos usuários e possibilite o teste das hipóteses de valor do produto.

A duração dos ciclos varia para os mais diversos contextos. Entretanto, não deve ultrapassar 1 mês e, uma vez definida, deve ser mantida para proporcionar cadência e organização.

Por que Aplicar?

O uso de Ciclos de desenvolvimento possibilita o desenvolvimento em iterações e incrementos. Isso permite atender aos requisitos da organização típicos de projetos preditivos, contudo mantendo a possibilidade de eventuais correções de rumo (adaptação) do produto por meio do *feedback* dos usuários.

Como Aplicar?

Os Ciclos são compostos por quatro eventos e cinco etapas sequenciais.

Tendo por base o Scrum, são os quatro eventos do ciclo:

- **Reunião de Planejamento:** evento coordenado pelo Líder de Iniciativa com participação do Time de Desenvolvimento para definição das atividades a serem executadas no ciclo. Essas atividades, muitas provenientes do próprio Cronograma Detalhado, serão pormenorizadas pelo Time de Desenvolvimento e resultarão no *Backlog* do Ciclo. Essa reunião não deve consumir mais de 8 horas para Ciclos de 1 mês;

- **Reunião Diária:** momento em que o Time de Desenvolvimento fará o alinhamento das atividades do dia em uma reunião de até 15 minutos. Não se trata de uma reunião de status. O objetivo desta reunião é prover um alinhamento interno do time.
- **Reunião de Revisão:** evento coordenado pelo Líder de Iniciativa de apresentação do incremento gerado aos *stakeholders* e/ou usuários para recebimento de *feedback*. Essa reunião não deve consumir mais de 4 horas para ciclos de 1 mês;
- **Retrospectiva:** reunião de reflexão do time de desenvolvimento e do Líder de Iniciativa para análise do que foi feito bem durante o Ciclo, o que pode ser melhorado e quais as ações necessárias ao aprimoramento do time. Essa reunião não deve consumir mais de 3 horas para ciclos de 1 mês.

São as cinco etapas do Ciclo:

1. **Planejamento do Ciclo:** refinamento do planejamento para o ciclo específico. Envolve a definição junto ao time, por meio da Reunião de Planejamento, das atividades a serem executadas no ciclo, que resultarão no *Backlog* do Ciclo. Também faz parte desta atividade a organização dos aspectos práticos necessários para a execução do ciclo, tais como: entregas de recursos, agendamento com fornecedores, disponibilidade da agenda de *experts*, alinhamento com outros times ou produtos etc.;
2. **Especificação Detalhada:** detalhamento da especificação de alto nível em grau suficiente para a execução das atividades de desenvolvimento do ciclo. É durante esta etapa que se iniciam as reuniões diárias;
3. **Construção e Testes:** desenvolvimento do produto e seus testes para atividades que já disponham de especificação detalhada. Para início desta etapa não é necessário que a especificação de todas as atividades do ciclo tenha sido finalizada, mas somente aquela inerente ao que será construído. De acordo com o método de desenvolvimento e a natureza do produto, os testes podem ser construídos antes, em paralelo ou após a construção do produto. O acompanhamento e alinhamento dos trabalhos que estão sendo executados acontecem por meio das reuniões diárias e atualização do *Backlog* do Ciclo;
4. **Avaliação de Valor:** avaliação do valor gerado pelo incremento de produto junto aos *stakeholders* por meio de uma Reunião de Revisão. No caso de ter sido realizada uma entrega (*release*), a avaliação também deve ser realizada junto aos usuários. Neste caso, os usuários devem ser devidamente comunicados sobre a *release* e o seu *feedback* deve permitir validar ou refutar a hipótese de valor do incremento;
5. **Retrospectiva:** avaliação do time quanto à oportunidade de melhorias do seu próprio desempenho. É nesta etapa que é realizada a Reunião de Retrospectiva.

Programa

Concepção	Portfólio		Descontinuidade
	Programa		
	Amadurecimento	Ciclos	

Nível de gestão em que se atua em múltiplos produtos inter-relacionados por meio de um Líder de Programa e um Especialista Técnico.

Os Programas são agrupamentos de iniciativas que buscam a entrega de valor que não estaria disponível caso essas iniciativas fossem conduzidas de forma independente.

Essa análise do valor gerado pode ser em âmbito externo (para o usuário e cliente) ou interno (para a organização). O objetivo em nível de programa é maximizar o valor gerado pelas iniciativas conjuntamente, assim como reduzir os seus custos associados. Desta forma, o agrupamento em programas busca aumentar o valor de duas formas principais:

1. **Aumento do Valor Externo:** aumento do valor final para o usuário ou cliente por meio da composição de entregas de valor individuais ou redução dos seus custos de uso. Exemplo: aplicativos relacionados a um mesmo público-alvo (contabilistas) e que podem ser utilizados de forma integrada (aumento de valor decorrente da integração);
2. **Aumento do Valor Interno:** aumento do valor final para a organização por meio da composição de entregas de valor individuais ou redução dos custos da organização. Exemplo: Iniciativas relacionadas à sustentabilidade que compartilham da mesma estrutura de gestão (redução dos custos associados à gestão da iniciativa e aquisições de natureza similar).

Por que Aplicar?

Para organizações de médio e grande porte, a gestão individualizada apenas em nível de produto é incapaz de prover uma visão abrangente da integração entre múltiplos produtos. O uso da abordagem por Programa permite usufruir de sinergias entre diferentes produtos, bem como alinhar suas ações para a maximização de valor gerado.

Adicionalmente, a análise em nível de Programa possibilita a identificação de riscos de forma integrada.

Como Aplicar?

Sob a coordenação do Líder de Programa, a atividade de gestão do Programa é feita de forma constante e necessariamente implica em executar ao menos 3 atividades rotineiramente:

1. **Reunião periódica de avaliação do Programa:** com participação do Líder de Programa, Especialista técnico e os respectivos Líderes de Iniciativa, visa efetuar um alinhamento das atividades em curso, identificação de dependências, riscos do programa, avaliação de métricas e oportunidades de sinergia. Recomenda-se a sua execução no mínimo quinzenalmente;
2. **Manutenção de um [Backlog do Programa](#):** refere-se à criação e atualização de um *Backlog* com a relação de todas as iniciativas em curso e a visualização da situação de cada épico. É comumente organizado em formato digital e por vezes integrado aos sistemas de controle dos times de desenvolvimentos dos produtos relacionados;
3. **Manutenção de [Métricas de Valor](#):** refere-se à criação e atualização das métricas de valor do programa, tendo por base as métricas de cada produto. Essas métricas serão também fornecidas para integração pelo Gerente de Portfólio em nível de portfólio.

Portfólio

Concepção	Portfólio		Descontinuidade
	Programa		
	Amadurecimento	Ciclos	

Nível de gestão estratégica em que se atua em múltiplos programas ou produtos-chave por meio de um Gerente de Portfólio.

Os Portfólios são agrupamentos de programas ou produtos de maior complexidade vinculados a um ou mais objetivos estratégicos.

Por que Aplicar?

Para organizações de grande porte, a gestão de portfólio é a conexão entre a estratégia e as iniciativas em curso, o que permite um alinhamento com o nível executivo da organização.

Como Aplicar?

A atividade de gestão de portfólio é contínua, ainda que ocorram mudanças no conjunto de portfólios.

Para uma gestão efetiva de portfólio o Gerente de Portfólio deve executar as seguintes atividades rotineiramente:

1. **Reuniões mensais:** refere-se a reuniões periódicas junto ao time executivo para atualização do portfólio. Trata-se de uma reunião que busca identificar o valor gerado, o valor que se espera gerar e os impedimentos relacionados. O mapeamento relacionado a alterações nos ambientes externo e interno da organização também devem ser objeto de discussão, de forma a identificar as adaptações necessárias no portfólio;
2. **Manutenção de Métricas de Valor:** refere-se à criação e atualização das métricas de valor do portfólio, conectando-as diretamente aos objetivos estratégicos relacionados. As métricas de valor devem ser disponibilizadas de forma visual à organização por meio de um *dashboard digital*;
3. **Manutenção de um Roadmap do Portfólio:** objetiva prover uma visão abrangente e de alto nível para a visualização das atividades dos programas e iniciativas relacionadas, e sua relação com as métricas de valor associadas. Em geral é elaborada em formato digital para que seja visível aos *stakeholders* independente de localização, bem como em linguagem e formato que sejam facilmente compreensíveis.

Descontinuidade

Concepção	Portfólio		Descontinuidade
	Programa		
	Amadurecimento	Ciclos	

É a fase executada quando existe a decisão de encerramento do produto ou projeto. A fase também é aplicável na hipótese de encerramento do vínculo da organização responsável pelo desenvolvimento do produto (ex. encerramento do contrato).

Por que Aplicar?

Nos modelos de desenvolvimento de produtos, como regra, os esforços são focados nas etapas anteriores, entendidas como de geração de valor. Contudo, também o encerramento do ciclo de vida de um produto pode afetar o valor percebido pelos usuários.

Por exemplo, ao encerrar um produto, pode existir a oportunidade de ofertar ao usuário uma alternativa como forma de minimizar o valor negativo gerado por esse encerramento.

No caso de projetos, a etapa ocorre no encerramento da iniciativa, que pode ser de forma planejada (ex.: quando da conclusão de todas as entregas planejadas) ou abrupta (ex.: decisão do patrocinador de encerramento do projeto).

Assim, dentre os objetivos da fase de Descontinuidade estão:

- Mapear os potenciais impactados pela Descontinuidade e identificar as ações e oportunidades a serem executadas para maximizar a geração de valor;
- Estabelecer o calendário de ações de descontinuidade e liberação de recursos humanos e materiais;
- Promover uma reflexão do time quanto aos trabalhos realizados junto à iniciativa, coletando aprendizados a serem aplicados em outras iniciativas;
- Em muitas situações questões estratégicas vão levar à Descontinuidade. É importante que o racional destas decisões fique registrado para uma possível retomada futura, ou mesmo para que a organização tenha clareza do *trade-off* promovido por meio da Descontinuidade.

Como Aplicar?

Tendo ocorrida a decisão de descontinuidade do produto ou projeto, o Líder da Iniciativa, em conjunto com o time e *stakeholders* relevantes, devem:

1. Elaborar o [Canvas de Descontinuidade](#), discutindo e registrando os potenciais impactados com a descontinuidade;
 - a. Devem ser incluídos como potenciais impactados não somente usuários e clientes, mas também colaboradores e parceiros;
2. Registrar no Canvas eventuais ações junto a esses públicos para maximização do valor do produto ou redução de eventual valor negativo;
3. Capturar no Canvas os aprendizados relacionados à jornada de desenvolvimento da iniciativa, que podem ser úteis em futuras soluções;
4. Definir e executar as ações de comunicação necessárias para manter o público impactado informado das atividades em curso e eventuais alternativas.

O encerramento efetivo da iniciativa somente ocorre quando as ações relacionadas à descontinuidade são efetivamente concluídas.

Agradecimentos e Revisão

Esse guia foi construído pelos professores Alvaro Junqueira e Igor Lagreca, mas é resultado do trabalho conjunto de muitos profissionais, a quem prestamos nosso agradecimento.

Um reconhecimento especial deve ser realizado aos revisores, que prestaram valiosas considerações sobre este guia para análise dos autores. São eles:

- I. Armando Oliveira, MSc., PMP[®], ASF[®], SFC[®], PSM[®] I, Prince[®] Foundation;
- II. Enock Godoy de Souza, DSc., PMP[®], MoP[®], Cobit[®] 5 Foundation, Prince2[®] Practitioner, ITIL[®] Expert, PSM[®] I, CSPO[®];
- III. Mauricio Arantes de Andrade, MSc., PMP[®], ITIL[®] Expert, AIC[®].

Principais Modificações na Versão Atual

A versão 2.1 do Guia do PIM-Go Híbrido incorporou alterações pontuais em linha com as alterações do Guia do Scrum em sua versão 2020. O termo *Developers* é citado, ainda que seja mantido o termo original “Time de Desenvolvimento” no contexto híbrido. No mesmo sentido, esse time é agora autogerenciado, e não mais auto-organizado. Outros ajustes pontuais foram efetuados no Guia, mas sem alteração de conceitos.