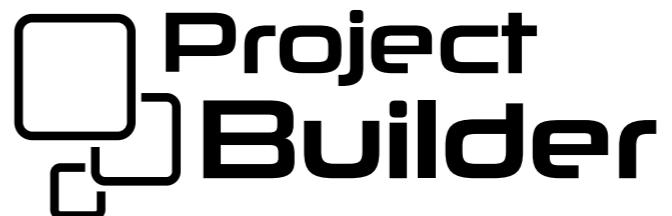




GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS COM SCRUM + PMBOK

FABIOCRUZ.com



Sumário

Introdução	4
Scrum +PMBOK	7
Ciclo de vida Scrum + Guia PMBOK®	10
O Scrum como engrenagem para encaixar o Guia PMBOK	13
Ciclo de vida Scrum	16
Início do projeto	18
 Rodando o Scrum	25
 Backlog do Produto	27
 Implementando Ferramentas e Práticas Adequadas	42
 Conclusão	46

Introdução

 As ideias do Fábio Cruz sobre como gerenciar projetos ágeis com PMBOK® têm ajudado organizações a ter uma estrutura de gestão de projeto que permite alcançar resultados positivos no que diz respeito a satisfação do cliente e ao aumento de produtividade. Buscamos seguir esse princípio básico na Project Builder, promovendo-o para nossos leitores e clientes.

O Manifesto Ágil foi escrito há mais de 10 anos, o que é tempo suficiente para ter passado por vários ciclos completos de desenvolvimento e aperfeiçoamento. A agilidade tornou-se uma indústria em si mesma e deu origem a várias sub-metodologias que foram aderidas aos princípios do manifesto original.

Este e-book mostra como unir as boas práticas do Guia PMBOK® ao Framework Scrum, baseado nos conceitos do livro Scrum e PMBOK unidos no gerenciamento de projetos

Esse movimento vai muito além de só colar post its na parede e fazer reuniões em pé - prática que todas as empresas deveriam adotar. Ele implica em investir de forma proativa e inteligente no sucesso da sua área de projeto, combinando desenvolvimento ágil com uma gestão de portfólio, e métricas importantíssimas como atingimento de metas, aumento da receita, redução de custos e evolução da maturidade em gestão de projetos - que agora podem ser medidas de forma clara - o que contribuirá para alavancar o aumento de faturamento e produtividade de todo o time.

Temos aqui na Project Builder uma ótima experiência com esse processo, inclusive combinando-o com metodologias de planejamento como o Project Model Canvas.

Espero que este e-book seja uma inspiração para que você comece a pensar em gerenciar seus projetos de forma ágil.

Aproveite o conteúdo!

Thiago Reis
Diretor de Sucesso do Cliente



The background of the slide features a complex, abstract geometric pattern composed of numerous triangles. The triangles are primarily arranged in two main clusters: one on the left side of the slide, colored in various shades of green, and another on the right side, colored in various shades of purple. The triangles are of different sizes and orientations, creating a sense of depth and movement.

Scrum + PMBOK

Para um entendimento mais simplificado de como a união proposta por este e-book é possível, é preciso relembrar que o Guia PMBOK® possui inúmeros processos que abrangem todo o ciclo de vida de um projeto e suas fases. Todo o projeto, incluindo todas as fases entre a iniciação e o encerramento, é coberto pelo Guia PMBOK®, sendo que vários processos podem ser aplicados em diversos níveis de profundidade, podendo também ser realizados em etapas distintas e sequências alternadas, de acordo com cada projeto.

Assim, o **Guia PMBOK® sugere tudo que pode ser realizado para gerenciar um projeto do início ao fim, mas não diz como isso pode ser feito** e - algumas vezes - não é muito claro na definição dos momentos ideais para cada aplicação.

Exemplo:

A fase de planejamento é longa e com inúmeros trabalhos a realizar, desde a definição de escopo com o detalhamento de requisitos até a identificação dos riscos, o planejamento da qualidade e das aquisições. Apenas analisando essas áreas de conhecimento mencionadas é possível verificar o surgimento de algumas dúvidas preliminares, tais como:

1. Qual o planejamento que deve ser feito primeiro: requisitos ou riscos?
2. Em qual momento cada planejamento deve ser disparado ou finalizado?
3. Como os planejamentos se afetam e como eles são executados dentro do ciclo de vida do projeto?

4. Como a ordem de cada planejamento, a frequência ou as repetições do uso de cada um podem se modificar quando se usa Ondas Sucessivas funcionando como iterações menores e recorrentes.

Observando o exemplo anterior, é possível perceber que os processos são muitos, os detalhes são muitas vezes vastos e a imensidão de possibilidades se propaga com a experiência de cada profissional e com a maturidade de cada time de projeto. O Guia PMBOK® pode ser completo na sua abrangência e proposta de conteúdo gerencial, porém não se propõe a definir uma metodologia de aplicação de suas próprias boas práticas.

Quando se olha apenas para o Guia PMBOK® algumas questões preocupantes podem pairar no ar, tais como:

- ❑ Como executo parcialmente ou completamente todos os processos contidos no Guia PMBOK®?
- ❑ Qual o momento certo de realizar cada um dos processos?

Com o objetivo de apoiar o ponto fraco do Guia PMBOK® aqui mencionado, que é a ausência de informações sobre como fazer, **é sugerido o Scrum**.

O Scrum não é tão abrangente e não tão extenso quanto o Guia PMBOK®, mas, por outro lado, possui regras, cerimônias e sequenciamentos bem definidos para a aplicação do seu conteúdo em gerenciamento de projetos. Devido a essas características e a proposta de união das duas abordagens apresentadas neste e-book, utilizaremos o Scrum como perspectiva para analisar o processo como um todo.



Ciclo de vida Scrum + Guia PMBOK®

A figura ilustra como as abordagens se encaixam de uma maneira natural, conectando-se perfeitamente com o objetivo de união dos pontos fortes com o intuito de diminuir as fraquezas ou limitações.







O Scrum como engrenagem para encaixar o Guia PMBOK

Como é a engrenagem principal e o ponto de partida da união proposta, pressupõe-se que **o Scrum pode ser aplicado a qualquer projeto que busque um gerenciamento ágil**. No entanto, partindo também do pressuposto de que o Scrum sozinho não pode resolver todos os problemas de todos os projetos, e que muitos projetos não podem ser gerenciados 100% de forma ágil do seu início ao fim (como o Scrum propõe), **o Guia PMBOK® é sugerido como a principal ferramenta de complementação e apoio ao Scrum**.

Com a engrenagem do Scrum rodando e impulsionando o projeto, **o gerenciamento ágil toma uma nova forma**, sem perder a agilidade proposta pelo Scrum, e ganha forças, ferramentas e técnicas complementares oferecidas pelo Guia PMBOK® **defendendo as seguintes regras:**

1. Não burocratizar.
2. Não documentar excessivamente.
3. Não realizar processos desnecessários.
4. Não acrescentar lentidão ao Time Scrum e aos seus trabalhos.
5. Não deixar o gerente de projetos como único braço gerencial.

Para que isso seja possível, a proposta aqui não é definir uma receita de bolo para a aplicação do Scrum juntamente com todos os 47 processos do Guia PMBOK® sempre, e em todos os projetos, mas sim permitir que as equipes que optem por utilizar esta união consigam identificar de forma natural os pontos de ligação entre as duas abordagens de gerenciamento, podendo definir os processos que oferecem apoio ao Scrum e em quais momentos dentro do ciclo do Scrum estes serão aplicados, de

acordo com cada projeto específico.

Assim, a proposta é que, antes de ligar os motores e colocar a engrenagem do Scrum para funcionar, a equipe analise em que pontos serão encaixados os processos do Guia PMBOK® e quais serão os processos utilizados para o projeto em questão.

A partir desse pressuposto, ao rodar o Scrum os processos do Guia PMBOK® selecionados serão disparados como ferramentas de apoio nos pontos que foram pendurados, permitindo ainda que o time remova processos inicialmente escolhidos e/ou pendure novos processos na engrenagem que já está rodando. Esta técnica simples de encaixar e desencaixar ligações, como se fosse uma brincadeira de Lego, possibilita um alto grau de adaptabilidade à equipe e de flexibilidade ao projeto, além de se tornar um processo vivo de melhoria contínua que será alimentado durante todo o projeto.



Ciclo de vida Scrum

Há mais de uma abordagem para união das técnicas, ferramentas e papéis do Guia PMBOK® com o Scrum. Porém, aqui **partiremos do entendimento que o Scrum é mais simples e possui um ciclo menor e mais fácil de acompanhar.**

Com isso, o objetivo é visualizar o Scrum sendo aplicado, e principalmente rodando segundo suas regras, e encaixar o Guia PMBOK® conforme o Scrum acontece. Porém, para o ciclo do Scrum iniciar é preciso que alguns processos sejam executados antes, bem como outros depois do seu término.

Reforçando o entendimento, para um time começar a rodar o Scrum em um projeto, atividades anteriores contidas no Guia PMBOK® precisam ser realizadas. Durante a execução do Scrum e de suas várias cerimônias, outras atividades do Guia PMBOK® devem ser aplicadas, e por fim, após o encerramento de um ciclo Scrum, mais tarefas ligadas ao Guia PMBOK® também podem ser utilizadas.

Será possível visualizar como é fácil e benéfico unir estas duas práticas, principalmente porque algumas das ferramentas e técnicas do Guia PMBOK® se encaixarão perfeitamente dentro do ciclo Scrum, e outras farão total sentido fornecendo pleno apoio à equipe de gerenciamento quando utilizadas paralelamente ao Scrum.

É a partir deste momento que o gerente de projetos entra em um ambiente ágil, sem interferir na execução propriamente dita do Scrum, mas apoiando todas as outras áreas que o Scrum não suporta diretamente.

The background of the slide features a complex, abstract geometric pattern composed of numerous triangles. The triangles are primarily arranged in two main clusters: one on the left side of the slide, colored in various shades of green, and another on the right side, colored in various shades of blue. The triangles are of different sizes and orientations, creating a sense of depth and movement. The overall effect is a modern, minimalist, and professional look.

Início do projeto



Mesmo em um ambiente ágil é preciso realizar algumas atividades formais, principalmente para registrar certas passagens importantes do projeto, como a oficialização do seu início.

A maioria dos médios e grandes clientes aceita bem a implantação de metodologias ágeis, mas não abre mão de processos contidos no gerenciamento tradicional, principalmente no que diz respeito a formalizações, controles de alto nível para visão da gerência sênior, incluindo alternativas para garantir legalmente que certas ações são realizadas e outras não. **Por isso precisamos do apoio de boas práticas e modelos mais tradicionais como o Guia PMBOK®.**

As primeiras formalizações acontecem antes do início do projeto, e continuam durante a etapa de iniciação. Dessa maneira, **abaixo começaremos a listar os processos da fase de iniciação de um projeto**, e desta mesma maneira continuaremos a listar todos os processos que precisam ser realizados durante todo o projeto, separados por etapa ou fases do projeto.

Todos os pontos de relacionamento e conexão entre o Scrum e o Guia PMBOK® serão marcados aqui através de legendas de sugestão de uso, ou seja, nenhuma ligação entre o framework ágil do Scrum e as boas práticas do Guia PMBOK® será obrigatória, mas sugerida como forma de aplicação conjunta para melhorar e trazer benefícios à toda a equipe do projeto.

Descrição das legendas:

[GP]: atividades a serem realizadas pelo Gerente de Projetos, segundo a visão do Guia PMBOK®.

[PO]: Atividades a serem realizadas pelo Product Owner, segundo a visão do Scrum.

[SM]: atividades a serem realizadas pelo Scrummaster, segundo a visão do Scrum.

[TM]: atividades a serem realizadas pelo Time, segundo a visão combinada do Scrum e do Guia PMBOK®.

[1..42]: Para referência, será colocado ao lado dos nomes dos processos do Guia PMBOK® um número para identificar que o processo pertence ao Guia PMBOK® e não ao Scrum, e para fornecer uma informação de quantos processos do Guia PMBOK® conseguem ser aplicados de forma conjunta ao Scrum.

Termo de Abertura do Projeto:

O termo de abertura do projeto **formaliza oficialmente o início do mesmo**, permitindo e liberando a equipe para começar os trabalhos, e independente do ambiente do projeto, é altamente recomendável se publicar um termo de abertura do projeto que contenha pelo menos o seguinte conteúdo:

1. Propósito ou justificativa do projeto;
2. Requisitos de alto nível;
3. Riscos de alto nível;
4. Resumo do cronograma de marcos;
5. Resumo do orçamento;
6. Requisitos para aprovação do projeto e quem é responsável por decidir se o projeto é bem sucedido ou não;
7. Gerente do projeto, responsabilidade, nível de autoridade e designados;
8. Nome e autoridade do patrocinador que autoriza o termo de abertura.

Responsável por esta realização: [GP]

Identificação dos Stakeholders :

Ao iniciar um projeto, a primeira coisa que se deve fazer é identificar todas as partes interessadas, porque a maioria destas pessoas ou organizações serão as responsáveis por fornecer as informações para que o projeto possa ser realizado, além de serem

também os Stakeholders que vão aprovar e usar o produto do projeto.

Lembrando que as partes interessadas **podem influenciar o projeto positiva ou negativamente**, e/ou serem afetadas pelo projeto, também de forma positiva ou negativa. Portanto, dar atenção a este processo é fundamental para qualquer tipo de ambiente de projeto, seja ágil ou waterfall.

Responsável por esta realização: [GP] / [PO].

Note que este é o primeiro momento em que os papéis de Gerente de Projetos, seguindo o conceito do Guia PMBOK®, e o Product Owner, segundo o Scrum, trabalham juntos em uma mesma atividade.

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto:

Este é um importante documento para nortear todos os trabalhos de gerenciamento de projeto, e também para formalizar como o projeto será conduzido em todas as suas etapas.

É altamente recomendável se publicar o plano de projeto para todas as partes interessadas, e que contenha pelo menos o seguinte conteúdo:

1. O ciclo de vida do projeto e os processos que serão aplicados em cada fase;
2. Como o trabalho será executado para completar os objetivos do projeto;

3. Como serão gerenciadas as mudanças no projeto;
4. Como serão gerenciadas as configurações do projeto;
5. Como serão gerenciados os requisitos do projeto;
6. O que será feito para manter a integridade das linhas de base do projeto;
7. Quais as necessidades para as comunicações entre as partes interessadas.

Juntamente com o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, o Gerente de Projetos, o Product Owner e o Scrum Master podem realizar também as atividades contidas nos seguintes processos:

1. Planejar as comunicações;
2. Planejar o gerenciamento dos riscos;
3. Planejar a qualidade;
4. Planejar as aquisições.

Frisando que todos estes planejamentos podem incluir as atividades ágeis que proporcionam comunicar, gerenciar os riscos, controlar a qualidade e prever as aquisições para o projeto.

Responsável por esta realização: [GP] / [PO] / [SM]



Rodando o Scrum

Realizando as primeiras atividades formais e externas ao Scrum, **o gerente de projetos e a equipe do projeto** formada pelos papéis do Scrum **podem iniciar a execução do projeto pela ótica do mesmo**, o que vamos chamar aqui de “colocando o Scrum para rodar”.

Ao colocarmos o Scrum para rodar, estamos ao mesmo tempo trabalhando na execução do projeto, dando continuidade a atividades de planejamento, realizando testes, entregas e outras etapas. Tudo ao seu tempo, mas devido ao ambiente ágil, de uma forma mais dinâmica, mais breve e mais recorrente seguindo um estilo de ciclos.

Estes ciclos combinam muito com o conceito de Planejamento por Ondas Sucessivas, que o Guia PMBOK® sugere, ou seja, o projeto será dividido em várias fases de acordo com a entrega de valor acordada com o cliente. Com isso temos nada mais nada menos do que as Sprints do Scrum atuando como as fases das Ondas Sucessivas do Guia PMBOK®.

Nesta combinação dada, por exemplo, o Guia PMBOK® sugere a aplicação das Ondas Sucessivas para evitar que o projeto seja todo planejado primeiro, depois todo executado, e depois todo testado e aceito. No entanto, o Guia não diz explicitamente como a equipe do projeto deve fazer isso. Então por que não podemos assumir que as Ondas Sucessivas serão as Sprints de três semanas? Em resumo, não há porquê não ser.

Backlog do Produto



Quando falamos de Sprint, logo pensamos no seu planejamento, onde são definidos, estimados e separados os itens do Backlog do Produto que serão transformados em funcionalidade, ou seja, completados dentro da próxima Sprint para entrega ao cliente. No entanto, antes disso é preciso se planejar e se preparar para a Sprint. Alguns esquecem que para se trabalhar nos itens, é preciso antes coletá-los, analisá-los, entendê-los e detalhá-los.

É neste ponto que os processos do Guia PMBOK® podem orientar e ajudar a equipe de gerenciamento do projeto, principalmente porque é preciso ter um mínimo de organização e controle sobre os trabalhos de gerenciamento de requisitos.

O Backlog do Produto são os requisitos do projeto para o Scrum.

Para que o time Scrum possa trabalhar no Backlog do Produto e transformá-lo em funcionalidades prontas e potencialmente entregáveis, é preciso que se tenham detalhes suficientes sobre os itens do Backlog, e para isso é necessário realizar algumas etapas descritas no Guia PMBOK.

Responsável pelo Backlog: [GP] / [PO]

A regra do Scrum que determina que o único responsável pelo Backlog do Produto é o PO deve ser respeitada. O GP entra aqui para controlar e acompanhar como as atividades no Backlog do Produto estão sendo executadas em comparação com todos os trabalhos do projeto, além de dar suporte e facilitar as tarefas do PO.

Coletar os requisitos:

É um processo obrigatório para se poder aplicar o Scrum, e onde o Product Owner procura os Stakeholders e identifica todos os requisitos necessários para se entregar o projeto. Neste processo a principal atividade é a elicitação de requisitos, que pode ser complementada pelo documento conhecido como Matriz de Rastreabilidade de Requisitos.

Responsável por esta realização: [PO]

Definir o escopo:

Ao se coletar os requisitos, o processo automaticamente posterior e de igual importância é o detalhamento destes requisitos, obtendo-se o escopo detalhado que o produto deve atender ao final do projeto, ou no momento da entrega. Este processo é conhecido pelo Guia PMBOK como definir o escopo. Já para o Scrum, definir o escopo nada mais é do que o detalhamento dos requisitos que vão formar o Backlog do produto.

Ao definir o escopo, o PO terá material e entendimento para gerar as Estórias, que são artefatos bem conhecidos pelo Scrum. Além deste objeto, o PO poderá aprontar protótipos de tela para descrever o formato e as ações do sistema de forma

visual, e documentos de apoio com as definições de regras de negócio.

As regras de negócio merecem um comentário a mais, que se refere à sugestão de que é altamente recomendável se registrar e confirmar todas as regras de negócio do sistema, sem exceção, independente de estar usando o Scrum ou um método mais tradicional. Um bom documento para isso é o conhecido Caso de Uso, oriundo do modelo UML (Unified Modeling Language).

Responsável por esta realização: [PO]

Criar a EAP:

A EAP é uma Estrutura Analítica do Projeto que **tem a função de mostrar graficamente todo o escopo definido para o projeto**, permitindo que o gerente de projetos e a equipe de gestão saibam visualmente todos os objetos que precisam ser construídos, e hierarquicamente como eles estão distribuídos.

É uma ótima ferramenta para acompanhamento, e funciona muito bem para o time não se esquecer de construir nada. Uma ótima dica para se desenvolver facilmente uma EAP nesta metodologia mista é usar o conceito dos pacotes de trabalho da EAP quando estiver definindo as estórias, principalmente no que tange a granularidade. Com isso o esforço para construir a EAP será apenas de colocar as estórias em formato visual e seguindo os padrões estruturais da EAP.

Responsável por esta realização: [GP] / [PO]

O PO fornece apoio para o GP montar a EAP e entender os pacotes de trabalho.

Definição do time Scrum

Este é um processo que para não infringir as regras do Scrum, a sugestão ideal é que ele seja realizado apenas uma vez, na primeira Onda, ou seja, na preparação da primeira Sprint.

Esta é uma observação importante, porque para que o Time Scrum consiga realizar um auto-gerenciamento, uma auto-monitoração, um auto-controle e principalmente uma auto-melhoria constante, é preciso que o Time se mantenha do mesmo tamanho e com os mesmos integrantes.

Porém, projetos não são estáveis, e nem sempre é possível garantir que isso seja mantido, então em casos de necessidade este processo pode ser realizado novamente entre as iterações.

Este processo é o responsável por estimar os recursos das atividades conforme as estórias definidas, e determinar o tamanho do Time, o tamanho das Sprints, e se ter a primeira ideia de quantas Sprints serão necessárias para completar o trabalho do projeto. Para o Guia PMBOK® este processo é conhecido

como Estimar os recursos das atividades.

Juntamente com esta estimativa de recursos, o GP pode preparar um plano de recursos humanos, que é outro processo contido no Guia PMBOK®, e visa principalmente atender e gerenciar preocupações com recompensas e treinamentos do Time. Este mesmo é um processo que pode ser revisto outras vezes ao longo de outras iterações, porque ao longo do projeto poderão surgir novas necessidades de treinamentos e recompensas especiais.

Responsável por estas realizações: [GP] / [PO]

O PO fornece apoio para o GP estimar os recursos e definir o plano de recursos humanos.

Apresentação do Backlog do Produto

Após o Product Owner preparar o Backlog do Produto, é hora de apresentá-lo para o Time que irá transformá-lo em funcionalidade(s) potencialmente entregável(is).

Lembrando que, de acordo com o projeto, este Backlog do Produto pode estar completo, ou parcial, respeitando o planejamento em Ondas Sucessivas.

Contudo, geralmente, independente do Backlog do Produto estar completo ou

parcial, este é o momento de definir o planejamento da próxima entrega, e como as Sprints serão distribuídas para completar todo o trabalho necessário até lá.

Em alguns projetos este planejamento da entrega é definido em alto nível na iniciação do projeto, junto ao termo de abertura e ao plano de gerenciamento do projeto, e aqui ele é apenas detalhado e associado às funcionalidades específicas que o compõem e as estórias criadas.

Responsável por apresentar o Backlog do Produto: [PO] / [TM]

Na apresentação do Backlog do Produto, o Product Owner, com apoio do Gerente de Projeto, realiza as seguintes atividades junto com o Time:

Mobilizar a equipe do projeto:

Este é o momento de oficializar a formação do Time Scrum com seus papéis e responsabilidades. Além de oficializar para todo o Time qual o papel e importância do gerente de projeto atuando neste modelo misto.

Lembrando que a equipe foi estimada e seus papéis e responsabilidades já previstos no passo Definição do Time Scrum, e que neste processo a equipe será mobilizada e alocada ao projeto, apesar de poder haver pequenas alterações na sua configuração.

Responsável por esta realização: [PO] / [GP]

Planejar as aquisições:

Com o entendimento das estórias e a definição de seus tamanhos, o Time realiza uma análise conhecida como fazer ou comprar. Em outras palavras,

significa que de acordo com o tamanho e complexidade de uma estória, pode ser mais interessante comprar uma solução pronta que atenda plenamente o requisito do cliente, do que construí-la em casa.

A participação do gerente de projetos é opcional aqui, mas se torna obrigatória caso haja a necessidade de realizar compras, pois é ele que analisará orçamento do projeto e dará a palavra final sobre a compra ou não.

Responsável por esta realização: [TM] / [PO] / [GP]

Identificar os Riscos:

Mais uma vez a atividade de entendimento das estórias se mostra fundamental, pois com a limpeza do Backlog do Produto o Time Scrum consegue identificar riscos, realizando o primeiro trabalho importante de gerenciamento de riscos.

Responsável por esta realização: [TM] / [PO] / [GP]

Gerenciamento de custos

Paralelamente aos trabalhos no Backlog do Produto, o Gerente de Projeto tem condições de trabalhar no gerenciamento de custos e focar nos dois seguintes processos:

Estimar custos:

Por fim, ao se finalizar os trabalhos de entendimento do Backlog do Produto, mobilizar o Time, definir a velocidade e as aquisições, o gerente de projeto consegue estimar os custos da próxima entrega do projeto. De acordo com a divisão de fases ou tamanho do projeto, será possível realizar esta estimativa para todo ele e não só para a próxima etapa.

Tendo sempre como base todas as informações fornecidas pelo Time, o GP poderá estimar o custo para cada atividade (ou estória).

Responsável por esta realização: [GP]

Determinar o orçamento:

Juntamente com a estimativa de custos, o gerente de projeto determina o orçamento previsto para o projeto, ou para a próxima entrega. Este processo é importante para autorizar a realização do projeto no âmbito financeiro, e publicar como se darão as aprovações periódicas.

Responsável por esta realização: [GP]

Planejar o gerenciamento de riscos:

Com as primeiras análises e identificações de risco realizadas ao limpar o Backlog do Produto, o gerente de projetos pode realizar o primeiro trabalho formal de planejamento do gerenciamento de riscos.

Montando um plano de gerenciamento de riscos, o GP poderá apresentar a todos os

Stakeholders do projeto que riscos já foram identificados e principalmente como eles serão tratados ao longo do projeto.

Responsável por esta realização: [GP] / [PO]

Neste caso o PO será apenas um apoio para o GP, caso seja necessário.

Planejamento da Sprint

Esta é uma etapa que nem todos aplicam de forma independente, e alguns não a vêem como um passo distinto. O planejamento da Sprint é uma cerimônia em que a equipe deve planejar em conjunto todos os trabalhos da próxima Sprint, e deve ser realizada completamente, ou seja, não se pode interrompê-la antes de todos os itens serem discutidos e plenamente entendidos.

Entretanto, a etapa 0 (zero) é o momento de preparar o ambiente de trabalho antes de iniciar a reunião de planejamento da Sprint, com o objetivo de evitar que algo não planejado interfira com a execução da Sprint, e envolver o gerente do projeto. Para a etapa 0 (zero) do planejamento da Sprint, os seguintes processos são sugeridos:

Preparar o ambiente de trabalho

O primeiro passo aqui é deixar tudo pronto para a Sprint ser rodada, ou seja, infraestrutura incluindo equipamentos, sala, ferramentas, softwares e, principalmente, conferir a disponibilidade da equipe e reuni-la.

Muitos realizam esta etapa de forma automática e até mecânica, sem considerá-la no planejamento, mas como sugestão, é bom tê-la em mente para mitigar riscos.

Responsável por esta realização: [PO] / [GP] / [SM]

Definir o tamanho das Sprints

Esta pequena etapa já justifica a criação e separação da etapa 0 de planejamento da Sprint, porque esta definição valerá para todas as Sprints e não apenas para a próxima.

O tamanho das Sprints deve ser o mesmo para todo o projeto, porque este é um dos indicadores de desempenho e melhoria que o Scrum proporciona, e também um dos mais importantes.

Com o resultado da preparação do ambiente, reunindo a equipe, adicionado a identificação da velocidade do Time e os itens do Backlog da entrega que a equipe precisará trabalhar, é possível determinar o tamanho das Sprints e o número de Sprints que serão necessárias para completar o trabalho do Backlog.

Responsável por esta realização: [TM] / [PO] / [GP]

O Gerente de Projetos precisa ser incluído neste momento de definição de tamanho e número de Sprints, porque neste momento o projeto poderá sofrer alterações de cronograma, e o GP será necessário para adequar o que o Time pode entregar com os requisitos estratégicos do cliente.

Revisar os Riscos:

Este é o momento de revisar os riscos já identificados, atualizando esta lista conforme as etapas anteriores, e levando em conta os possíveis impactos gerados pela preparação do ambiente, definição da velocidade do Time e tamanho das Sprints.

Se for necessário, o GP já pode iniciar a execução de processos como quantificar, qualificar e planejar as respostas aos riscos.

Responsável por esta realização: [GP] / [TM] / [PO]

Planejamento da Sprint

A reunião de planejamento da Sprint deve ter oito horas de duração, porém o formato mais usual é a sua divisão em duas partes de quatro horas com objetivos distintos. Na primeira metade da cerimônia, o objetivo é decidir o que será feito na Sprint, sem desrespeitar o limite de tempo.

Para a etapa 1 do planejamento da Sprint, os seguintes processos são sugeridos:

Planejamento da Sprint

A meta da Sprint é um objetivo claro que será atingido através da implementação do Backlog do Produto, e esta deve ser uma descrição que fornece orientação ao Time sobre a razão pela qual está sendo desenvolvido o incremento.

Responsável por esta realização: [PO] / [GP]

Definir as atividades – Parte 1 [19]:

Na primeira parte do trabalho de definir as atividades, o Time seleciona os itens do Backlog do produto de acordo com a prioridade definida pelo PO e com a capacidade do Time, definida anteriormente como velocidade.

Responsável por esta realização: [PO]

Entendimento do Backlog

Ao selecionar todos os itens que o Time irá trabalhar durante a Sprint, o mesmo realiza o entendimento destes itens juntamente com o apoio do PO. O caminho mais utilizado para isso é quando o PO explica item a item ao Time, e este realiza todos os questionamentos ao PO.

Responsável por esta realização: [PO] / [TM]



Implementando Ferramentas e Práticas Adequadas



O gerenciamento ágil de projetos se baseia na utilização de um conjunto de processos interrelacionados de gerenciamento de negócios, que facilita a tomada de decisão e a realização de investimentos.

A adoção de ferramentas e práticas deve auxiliar a execução dos processos ágeis e gerar maior confiabilidade, assim como, otimizar operações manuais.

Na ferramenta adotada deve ser possível gerenciar projetos não só no modelo tradicional, como também orientados a metodologias ágeis como Scrum e combina-los aos processos de uma gestão integrada de portfólio e os processos, de forma a gerar benefícios claros à organização. Portanto, a seleção de práticas e ferramentas de gerenciamento de portfólios será uma decisão estratégica.

Enquanto algumas empresas optam por acompanhar seus projetos com planilhas eletrônicas ou softwares instalados localmente, outras já sabem que isso tem um impacto muito significativo no tempo investido na qualidade das informações geradas e, por este motivo, investem em uma solução que faça esse trabalho de forma mais profissional.

A nossa recomendação é o **Project Builder**, uma criação nossa, que atende desde os 20 maiores grupos econômicos do Brasil até pequenas empresas e consultores individuais.

O **Project Builder** permite acompanhar, dentro de um único ambiente, sua estrutura organizacional, recursos humanos, seu portfólio de projetos e seus projetos, de forma

muito simples. Com essa estrutura é possível gerar de forma dinâmica relatórios que evidenciam como está a gestão de projetos dentro das diferentes áreas de negócios da sua organização. Tudo isso dentro de um ambiente colaborativo em que cada recurso do projeto informa sua execução, publicando documentos e automatizando a comunicação.

Conclusão

 O objetivo deste e-book foi demonstrar como unir as boas práticas do Guia PMBOK® ao Framework Scrum, buscando o mesmo e único objetivo de entregar um produto de um projeto atendendo aos requisitos de qualidade. É possível observar que apenas com a metade deste e-book, é fácil observar que o Guia PMBOK® e o Scrum podem ser aplicados em conjunto e de forma complementar em projetos de desenvolvimento de software na área de tecnologia da informação. Simplesmente isso se evidencia quando os projetos de desenvolvimento se mostram não serem apenas projetos com uma única equipe, voltada para construir códigos sem ligação com o mundo externo, mas sim, vários Times multifuncionais, com diversas responsabilidades, ligados a mais de uma empresa como parceiros, fornecedores, contratada e contratante trabalhando em conjunto para entregar um único produto.

É preciso ter sempre em mente que por trás de um “simples” projeto de desenvolvimento há custos, orçamentos, contratações, aquisições, formalidades e oficializações que são minimamente necessárias mesmo em pequenos projetos e dentro de apenas uma empresa.

O Guia PMBOK® fornece boas práticas para todas as áreas de gerenciamento envolvidas com projetos pequenos e grandes, mas em alguns momentos precisa de uma contribuição mais ágil, justamente para mostrar mais flexibilidade em projetos específicos ligados à área de tecnologia da informação, e é neste momento que o Scrum entra como apoio.

Já o Scrum se fortalece cada vez mais no mercado de tecnologia, principalmente na área de desenvolvimento de software, onde sua aceitação cresce dia após dia. Entretanto, o Guia do Scrum, suas aplicações e algumas bibliografias complementares não fornecem suporte ao gerenciamento de áreas como custo, aquisições, riscos e recursos humanos, e é neste momento que o Guia PMBOK entra como apoio.

Com isso, observa-se que ambas as abordagens são excelentes, mas não perfeitas, e possuem fraquezas em áreas específicas ou em determinados tipos de aplicações em projetos distintos. No entanto, quando aplicadas em conjunto, podem fortalecer uma a outra, e juntas contribuírem para a obtenção do sucesso na realização de projetos ligados à área de tecnologia da informação. Esta não é a melhor e muito menos a única sugestão de metodologia para aplicação destas duas abordagens em conjunto.

Sobre o Fábio Cruz

Sócio e consultor especialista em gerenciamento de projetos na FabioCruz.com

Com mais de 20 anos de experiência profissional, Fábio Cruz atuou sempre na área de pesquisa, desenvolvimento e implantação de sistemas empresariais e soluções de negócios em TI, passando por vários papéis, funções e responsabilidades ao longo do ciclo de vida de projetos de desenvolvimento de sistemas. Nos últimos 10 anos se especializou em gerenciamento de projetos, se dedicando e investindo em liderança de equipes e projetos, trabalhando com equipes multifuncionais pequenas, médias e grandes. Atualmente Fábio Cruz é sócio e consultor especialista em gerenciamento de projetos na FabioCruz.com, onde combina Scrum, PMBOK, PRINCE2 e modelos de maturidade, além de atuar como professor em MBA, Instrutor em treinamentos, capacitações e Workshops, Voluntário e VP de Comunicações no PMI-SC, Voluntário na Scrum.org, palestrante, autor do livro “Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos”, e blogueiro em FabioCruz.com, onde contribui para as boas práticas em gerenciamento de projetos de maneira voluntária.

Fale com o Fábio: contato@fabiocruz.com

Sobre a Project Builder

Há mais de 15 anos no mercado, a Project Builder tem como objetivo ajudar empresas de diversos portes a entender e aproveitar os benefícios da Gestão de Projetos, conseguindo assim atingir a alta performance em seus negócios. Para isto, trabalhamos três formas principais:

- »» Nossa solução, o Project Builder, foi testado e aprovado por milhares de gerentes de projetos e, por isso, se tornou uma plataforma indispensável para o ganho de eficiência e a alta performance em projetos.
- »» Temos uma metodologia passo a passo de implementação da Gestão de Projetos. Oferecemos pacotes de consultoria baseadas nesta metodologia para o uso efetivo do Project Builder.
- »» Produzimos muito conteúdo educativo na área de Gestão de Projetos, estratégia e desenvolvimento de produto. Eles são disponibilizados como posts no blog, eBooks, Webinars gratuitos e palestras presenciais na Academia Project Builder.

Aproveite para conhecer as funcionalidades de nossa solução através de uma demonstração por vídeo ou realize um teste gratuito!

Para colocar as dicas em prática, esteja atento às novidades em se tratando de defnição de indicadores de desempenho, além de contar com softwares eficientes e uma equipe bem treinada.

Utilize o Project Builder gratuitamente por 15 dias e veja como sua simplicidade pode ajudar a promover uma mudança na sua empresa.

[TESTE GRATUITO](#)





GOSTOU? COMPARTILHE!

