



# Frameworks para métodos ágeis no PMBOK

Utilização de frameworks para métodos ágeis, com base no Guia PMBOK, para agregação de valor nas organizações.

Prof. Eduardo Montes

### Propósito

Habilitar as pessoas e suas organizações a desenvolverem seus projetos com base no Guia PMBOK por meio da criação de um ambiente de colaboração e na formação de equipes de alto desempenho sustentados pelos seus princípios e domínios de desempenho.

### Preparação

Antes de iniciar, é recomendado adquirir o Guia PMBOK 7 para que você possa se aprofundar nas questões desenvolvidas no curso.

Você pode se afiliar ao PMI (Project Management Institute) como estudante para baixar de forma gratuita o Guia PMBOK no site do instituto e ler seu conteúdo para facilitar o entendimento dos módulos apresentados. Há uma versão do documento em português nesse mesmo site.

### Objetivos

- Reconhecer os princípios e domínios de desempenho do Guia PMBOK 7 integrado ao método ágil adotado pela organização.
- Identificar os domínios de desempenho de equipe e partes interessadas para o aumento da efetividade do método ágil adotado.
- Reconhecer os domínios de desempenho complementares para o aumento da efetividade do método ágil adotado.
- Reconhecer um framework baseado no Scrum e nas melhores práticas do Guia PMBOK.

### Introdução

Em um ambiente altamente competitivo onde o trabalho remoto ganha cada dia mais espaço, formar equipes motivadas, auto-organizadas e com um alto desempenho passou a ser uma questão de sobrevivência para as organizações.

O PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) é um guia das melhores práticas do gerenciamento de projetos editado pelo PMI (Project Management Institute). O Guia está na sua sétima versão e o PMBOK 7, com seus princípios e domínios de desempenho, é um dos melhores caminhos para trilhar essa jornada.

Neste conteúdo, você aprenderá os componentes necessários para montar um framework baseado no Guia PMBOK integrado com qualquer método ágil da sua preferência, iniciando pelos seus princípios, detalhando seus domínios de desempenho e, por fim, apresentando um framework integrando o Guia PMBOK 7 e o Scrum.

## O Guia PMBOK

### A sétima edição do Guia PMBOK

Você sabe quais as principais alterações do **Guia PMBOK 7** e como ele se integra com os métodos ágeis?

A sétima edição do Guia PMBOK chegou em agosto de 2021 com muitas novidades e preparada para servir de framework para qualquer método ágil.

As principais alterações nesse sentido foram:

#### De referência detalhada com processos para orientador com princípios

---

- Criação de princípios que detalharemos no próximo tópico.
- Retirada do enfoque em processos que perduravam desde a primeira edição. Não existe mais nenhum processo com suas entradas, ferramentas, técnicas e saídas. Na versão anterior, existiam 49 processos detalhados, o que consumia boa parte do seu conteúdo.

#### Novas seções com conceitos renovados ou adaptados das versões anteriores

---

- Seção 2 – Domínios de desempenho: sobre quais resultados esperados de cada domínio de desempenho e como alcançá-los.
- Seção 3 – Tailoring: sobre como adaptar seu framework para torná-lo mais efetivo para o seu projeto.
- Seção 4 – Modelos, métodos e artefatos: sobre as melhores práticas de mercado para agilizar e garantir os resultados esperados nos domínios de desempenho.

Entendemos como **Tailoring**, a adaptação deliberada da abordagem, da governança e dos processos do gerenciamento de projetos para torná-los mais adequados a determinado ambiente e ao trabalho a realizar (PMI, 2021, p. 131).

## Os princípios do Guia PMBOK 7

### Doze princípios para nortear a equipe de projetos

Similar ao manifesto ágil, o **Guia PMBOK** agora tem **12 princípios** para nortear a equipe de projetos.

Segundo Vargas (2021), os princípios formam os fundamentos para nortear os comportamentos e as ações dos envolvidos nos projetos para lidar com diferentes situações.

Os princípios não seguem uma ordem específica, mas estão **interligados** e podemos aplicá-los de diferentes maneiras e contextos. Eles servem para qualquer tipo de projeto e qualquer abordagem de desenvolvimento de projetos, independentemente se ela é **ágil**, **predictiva** ou **híbrida**. Vamos ver cada uma delas a seguir:

### Abordagem preditiva

Abordagem que é adotada onde aquilo que deve ser feito pode ser definido no início do projeto e os custos de uma mudança no meio do projeto são elevados. Normalmente, envolve um detalhamento do planejamento e sua aprovação como fase inicial do projeto. Exemplos de projetos mais comuns: projetos de engenharia, tais como pontes, prédios, estradas etc.

### Abordagem ágil

Abordagem que é adotada onde não está muito claro aquilo que deve ser feito e onde os custos de uma mudança no meio do projeto são menores e muitas vezes bem-vindos. Normalmente, o planejamento é feito de forma periódica definindo o que será feito somente até o próximo planejamento. Alguns métodos ágeis adotam um planejamento com duração máxima de 30 dias. Exemplos de projetos mais comuns: projetos de desenvolvimento de software, marketing, pesquisa, inovação, entre outros.

### Abordagem híbrida

Abordagem que permite trabalhar com todos os projetos, consolidando o que se tem de melhor na abordagem ágil e na preditiva.

Não interessa o método ágil que sua organização adotou, pois você sempre precisará lidar com **mudanças**, ou **liderar pessoas**, ou **agregar valor**. Então, vamos analisar cada um dos princípios de forma detalhada, incluindo em cada tópico o seu identificador e sua descrição do Guia PMBOK. São eles:

## Administração

Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso.

De forma simples, esse princípio orienta a importância de ter **amor** a cada entrega do projeto, de **zelar** para que cada atividade do projeto seja bem-feita, em conformidade com as diretrizes e políticas da organização e com os aspectos de sustentabilidade. Ele envolve valores que estão intimamente ligados e que devem ser disseminados em toda a equipe por meio de uma liderança comprometida, aplicando-os de forma consistente em alguns exemplos de:

### Integridade

---

Significa ter um código de conduta e ética muito claro que demonstra a preocupação da organização com o impacto das suas ações na sociedade e no meio ambiente.

### Cuidado

---

Significa preocupar-se com cada detalhe e de como cada ação poderá impactar seu cliente, a sociedade e o meio ambiente, executando-as com o cuidado necessário e fazendo a diferença de forma positiva para todos.

## Confiabilidade

Significa ser sempre transparente e consistente tanto na organização quanto fora dela, não se tornando omissivo. Está intimamente ligado à questão da integridade citada anteriormente. Quanto mais ético e mais íntegro, mais rapidamente o líder conquistará a confiança de sua equipe e das demais partes interessadas. Esse talvez seja um dos atributos **mais importantes** para o **líder**.

## Conformidade

Significa garantir, por meio da **integridade**, do **cuidado** e da **confiabilidade**, que todos os aspectos legais e éticos, que as diretrizes e políticas da organização e que os requisitos dos clientes sejam cumpridos, ou seja, que estejam em **conformidade** com o que foi planejado.

## Equipe

Crie um ambiente colaborativo para a equipe de projeto.

Este é um dos **princípios mais estratégicos** no atual momento, com as pessoas trabalhando de forma remota e a produtividade da equipe fazendo toda a diferença no resultado final.



Por isso, é necessário um ambiente de colaboração, onde as pessoas se sintam estimuladas a colaborar umas com as outras por intermédio de uma plataforma, com tecnologia adequada e amigável para compartilhar suas opiniões e debaterem de modo a chegarem a um consenso sempre de forma fácil e inteligente.

Esse é um aspecto normalmente negligenciado pelas organizações, pois é comum não existir um espaço de colaboração. Além disso, muitas vezes a organização até dispõe da tecnologia disponível, mas não tem a estrutura, o ambiente ou não treina as pessoas para usá-lo.

## Partes interessadas

Envolva-se de fato com as partes interessadas.

As partes interessadas são as pessoas ou organizações que podem impactar o projeto ou serem impactadas por ele. Por isso, seu engajamento é fundamental para o sucesso do projeto.

O princípio enfatiza a importância de escutar as partes interessadas e atuar no sentido de atendê-las sempre que possível.

Uma causa comum de fracasso ou desvio em projetos é uma parte interessada que não foi ouvida e acaba sendo resistente em relação às entregas do projeto. A **escuta empática** (escutar se colocando no lugar de quem está falando) é uma habilidade que deve ser desenvolvida e valorizada na equipe de modo a gerar entregas que geram mais valor para os clientes e um maior engajamento dos envolvidos durante todo o projeto.

## Valor

Enfoque no valor.

Esse talvez seja o princípio que direciona todos os esforços do projeto e sua viabilidade. Se o projeto **não entregar valor**, ele **nem** deve ser iniciado. A seguir, veremos duas questões-chaves:

Qual é o valor a ser entregue?

Quem deve perceber esse valor?

O valor a ser entregue deve ser percebido pelos usuários das entregas do projeto.

Outro aspecto importante e muitas vezes esquecido é a validação do valor entregue pelo projeto. O princípio enfatiza a importância no valor e mantém a equipe engajada na **entrega desse valor** durante o projeto e na **medição dos resultados** após a sua conclusão.

## Pensamento sistêmico

Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema.

Os princípios e os domínios de desempenho se integram, se complementam e interagem entre si e com o ambiente interno e externo à organização.

Essas interações são dinâmicas e são impactadas de acordo com as mudanças no ambiente interno e externo ao projeto e à organização.

O **pensamento sistêmico** contribui para que esses impactos sejam reconhecidos de forma rápida, e que ações corretivas e preventivas sejam tomadas quando necessárias.

## Liderança

Demonstre comportamentos de liderança.

O princípio enfatiza a importância de cada membro do projeto se sentir **responsável** pelas **entregas** do projeto como um todo.



A equipe deve ser estruturada baseada nesse princípio, oferecendo as condições adequadas para que cada membro possa liderar quando necessário.

A liderança pode vir de qualquer membro da equipe e deve ser estimulada sempre no sentido de agregar valor ao projeto (princípio Valor).

## Tailoring

Faça a adaptação de acordo com o contexto.

“Tailor”, se traduzido do inglês, quer dizer “alfaiate”, e foi mantido o termo original para enfatizar a necessidade de se **adaptar à “medida certa”** de acordo com as condições de cada projeto.

Cada projeto é único, e o princípio de Tailoring reforça a necessidade de adaptarmos a abordagem ou o framework para o desenvolvimento do projeto sob essas condições. E essa adaptação é contínua conforme as

condições vão mudando ao longo da elaboração do projeto. O framework deve ser criado permitindo que essas adaptações sejam simples e eficazes.

## Qualidade

Inclua qualidade nos processos e nas entregas.

É um princípio quase óbvio, mas muitas vezes esquecido. Ele enfatiza a importância de incluir a **qualidade** tanto nos **processos** quanto nas **entregas** sendo geradas pelo projeto.

Isso envolve:

1. Determinar critérios de aceitação tanto dos processos quanto das entregas e formas de avaliar a conformidade em relação a esses critérios.
2. Garantir, a partir de um ciclo de melhoria contínua, que esses processos e essas entregas possam ser aperfeiçoados com o tempo, aumentando a satisfação dos clientes e os resultados dos projetos.

## Complexidade

Navegue na complexidade.

Atualmente, a **maioria** dos **ambientes** e das **organizações** é complexa, resultado do comportamento humano, das interações do sistema, da incerteza e da ambiguidade.

Quanto maior o número de interações, maior a complexidade do projeto.

Todos precisam estar cientes dessa complexidade e de como ela pode afetar o projeto, além de identificá-la e adaptar-se agilmente aos seus impactos de modo a manter as entregas do projeto.

## Risco

Otimize as respostas aos riscos.

Risco é um evento que tem uma **probabilidade** de ocorrer e, caso ocorra, gerará um **impacto** no projeto. Esse impacto pode ser:

Positivo

Uma oportunidade.



Negativo

Uma ameaça.

É necessário estar ciente dos riscos do projeto, qual sua probabilidade e como o risco pode impactá-lo. O principal objetivo desse princípio é **explorar as oportunidades** e **minimizar a exposição às ameaças**.

## Capacidade de adaptação e resiliência

Adote a capacidade de adaptação e resiliência.

**Capacidade de adaptação** é a habilidade de reagir às mudanças. **Resiliência** é a habilidade de absorver impactos e se recuperar rapidamente. Quanto maior a capacidade de adaptação e resiliência, maior a probabilidade de enfrentar com sucesso os obstáculos do projeto.

Algumas técnicas podem aumentar a capacidade de adaptação e resiliência da equipe:

- Reuniões de feedback periódicas, tais como reuniões de lições aprendidas ou retrospectivas.
- Pilotos para validar novas abordagens.

- Base de dados histórica.

## Mudança

Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto.

As **mudanças** podem gerar **custos elevados** em projetos com abordagens mais preditivas, porém, em projetos nos quais o escopo é construído ao longo de sua elaboração, elas podem gerar resultados muito melhores e devem ser apoiadas. Cabe à equipe entender as necessidades das mudanças e aceitá-las quando elas geram um resultado melhor no futuro.

## Framework para métodos ágeis

### Uma estrutura para entrega de valor

**Framework** é mais um termo da língua inglesa sendo usado de forma intensiva na língua portuguesa. Segundo o dicionário, “framework” é uma estrutura de suporte em torno da qual algo pode ser construído; ou um sistema de regras, ideias ou crenças que é usado para planejar ou decidir algo (*Cambridge Business English Dictionary*, 2022).

Basicamente, um framework é uma estrutura na qual você pode encaixar outros componentes. No nosso caso, o **Guia PMBOK é um framework** que fornece princípios e domínios de desempenho que podem ser usados pelos métodos ágeis com o intuito de entregar valor nos projetos.

A seção 2 – “Um sistema de entrega de valor do padrão de gerenciamento de projetos”, do Guia PMBOK 7, apresenta o contexto de:

- Entrega de valor
- Governança
- Funções de projeto
- Ambiente de projeto
- Gerenciamento de produto

Todos esses elementos também podem compor o framework a ser construído para que os projetos agreguem mais valor nas organizações.

## Guia PMBOK como framework para métodos ágeis

### Princípios aplicados aos métodos ágeis

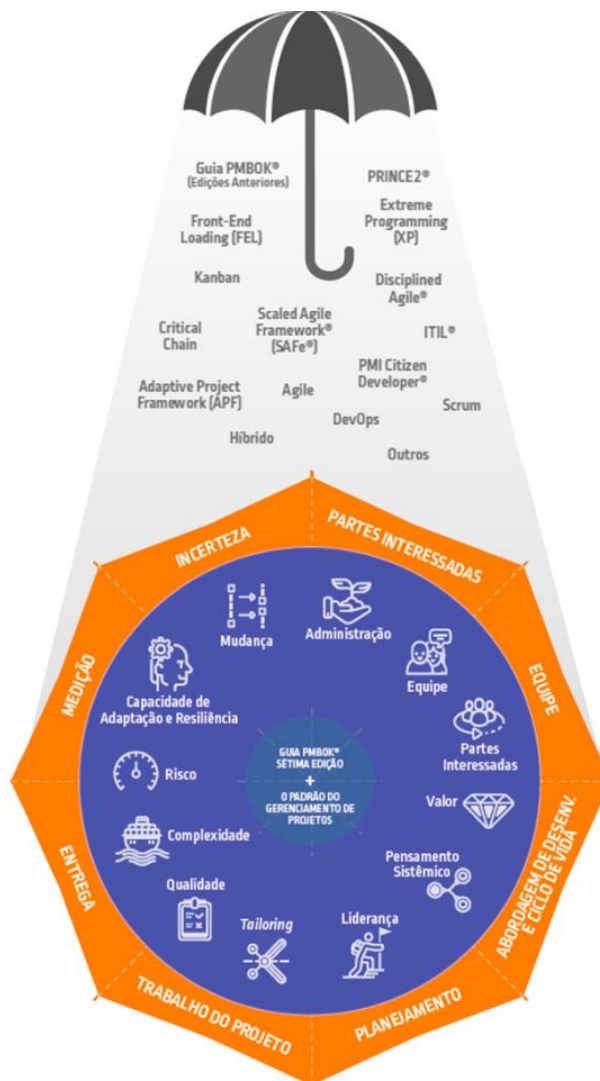
Segundo Vargas (2021), o Guia PMBOK 7 funciona como um **guarda-chuva** a ser **usado** por **vários métodos ágeis** ou por **metodologias híbridas**, como demonstrado na imagem a seguir.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ver mais detalhes da imagem abaixo.





Guia PMBOK 7 como guarda-chuva para métodos ágeis ou metodologias híbridas

O método ágil ou a metodologia híbrida usará os 12 princípios e seus domínios de desempenho para criar um framework de desenvolvimento de projetos que poderá ser customizado conforme a necessidade de cada projeto.

## Guia PMBOK como framework para os métodos ágeis

Este vídeo explica como o Guia PMBOK funciona como um framework para os métodos ágeis.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

## Princípios do Guia PMBOK



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Framework para os métodos ágeis



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Qual das alternativas a seguir se refere a uma das mudanças trazidas pelo Guia PMBOK 7?

A

Reduziu os processos de 49 para 32.

B

Foi de referência detalhada em processos para orientador com princípios.

C

Trocou a abordagem de processos ITO para processos mais ágeis.

D

Adotou os princípios do manifesto ágil.

E

Adotou os valores do manifesto ágil.



A alternativa B está correta.

O Guia PMBOK 7 deixou de citar processos de forma direta e incluiu princípios para nortear os envolvidos.

### Questão 2

Qual das situações abaixo é relacionada a um princípio do Guia PMBOK 7?

A

Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema.

B

Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente mediante a entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.

C

Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo que tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando à vantagem competitiva para o cliente.

D

Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, dando preferência à menor escala de tempo.

E

Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.



A alternativa A está correta.

Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema é o princípio do pensamento sistêmico. Os demais são princípios do manifesto ágil, que veremos mais adiante.

## O que é um domínio de desempenho em projetos?

### Os oito domínios de desempenho do PMBOK

O Guia do PMBOK possui **oito domínios de desempenho**. Neste módulo, você conhecerá o que é um domínio de desempenho e os dois primeiros domínios de desempenho (partes interessadas e equipe) essenciais na criação do framework para ser usado com o método ágil adotado na sua organização.

Mas afinal, o que é um domínio de desempenho?



#### Reflexão

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2021, p. 7), um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas e que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto. Elas são áreas de foco interativas, inter-relacionadas e interdependentes que trabalham em uníssono para alcançar os resultados do projeto.

De forma adicional, Vargas (2021) explica que não existe uma sequência prescrita para executar essas atividades e que os domínios de desempenho não são processos, são **interativos, interdependentes e inter-relacionados**, além de poderem ser usados com diferentes abordagens de entrega.

Existem oito domínios de desempenho do projeto:

- Partes interessadas
- Equipe
- Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida
- Planejamento
- Trabalho do projeto
- Entrega
- Medição
- Incerteza

Vamos entender melhor os dois primeiros domínios de desempenho?

## Partes interessadas

### O que são partes interessadas?

Segundo Montes e Patz (2017), as partes interessadas de um projeto (também conhecidas pelo termo inglês stakeholders) são os **indivíduos** e as **organizações** ativamente **envolvidos no projeto**, ou seja, quem se interessa por ele.

Podem ser positivamente ou negativamente afetados com a sua execução e podem influenciar o projeto e/ou

seu resultado. Conseguir o engajamento dessas partes interessadas é fator crítico de sucesso para qualquer projeto.

## Resultados esperados das partes interessadas

O domínio de desempenho inclui as atividades e funções relacionadas às partes interessadas que têm como objetivo gerar uma relação de trabalho produtiva com as partes interessadas ao longo do projeto. Para tal, é preciso ter o acordo ou concordância das partes interessadas com os objetivos do projeto.



O objetivo é que as partes interessadas beneficiárias do projeto apoiem e estejam satisfeitas, e que aquelas que podem se opor ao projeto ou às suas entregas não afetem negativamente seus resultados (PMI, 2021, p. 8).

## Atividades relacionadas com as partes interessadas

Para alcançar esses resultados é fundamental dominar as seguintes atividades:

- Comunicar de modo a influenciar as partes interessadas do projeto.
- Identificar e analisar as partes interessadas de modo a priorizá-las e criar estratégias para reduzir as suas resistências, aumentando seu apoio ao projeto.
- Executar as estratégias criadas e monitorar as partes interessadas, adaptando as estratégias conforme o projeto vai evoluindo e as mudanças vão ocorrendo.

Segundo Montes (2020), podemos usar os seguintes **tipos de comunicação**:

### Verbal ou oral

Compartilhamento de informações por meio da fala. É o tipo mais comum de comunicação. Deve-se usar a velocidade, tonalidade e inflexões na voz para chamar a atenção do receptor.



### Não verbal

Comunicação por intermédio de gestos, expressões faciais, linguagem corporal, aparência, entre outros. Use seu corpo para atrair o receptor.



### Escrita ou gráfica

Atualmente, uma das mais usadas no ambiente de trabalho, principalmente por meio do e-mail. O líder do projeto a utiliza muito para criar seus planos, gerar seus relatórios etc. Use o estilo de escrita (voz ativa ou passiva, vocabulário, estrutura etc.) para atrair o receptor.



Um ponto importante é que estudos comprovam que **a fala é pouco compreendida** sem uso de recursos adicionais. Apenas **7%** são compreendidos por meio das palavras na mensagem, enquanto o bom uso do **tom de voz** contribui para um melhor entendimento (**38%**). Mais relevante ainda é a **linguagem não verbal**, que ajuda em cerca de **55%** na compreensão do que foi dito. Portanto, nunca se esqueça de usar o seu tom de voz e o seu corpo para aumentar sua chance de ser entendido.

Para **identificar, analisar e priorizar** as partes interessadas são usadas **variáveis** para determinar o potencial impacto de cada uma delas. Vejamos algumas das variáveis mais comuns que, combinadas, determinam a priorização das partes interessadas:

#### Variável I

Influência ou envolvimento ativo, ou como ela é exercida no projeto.

#### Variável II

Interesse ou nível de preocupação em relação aos resultados do projeto.

#### Variável III

Poder ou nível de autoridade que é a posição hierárquica, ou de carisma, ou liderança pessoal.

#### Variável IV

Impacto que é a habilidade para efetuar mudanças no planejamento ou na execução do projeto.

Veja a seguir algumas **estratégias comuns**, que segundo Montes e Patz (2017, p. 30), auxiliarão você a aumentar o suporte ou reduzir as resistências das partes interessadas dos seus projetos. Para que possamos entender melhor, vamos dividir as estratégias entre as partes interessadas:

## Interessados no projeto

---

### Tipo de estratégia:

- Aumentar engajamento da PI: manter sempre a comunicação no projeto, criando status reports semanais e presenciais para garantir alinhamento e identificar qualquer tipo de insatisfação de forma antecipada.
- Aumentar engajamento da PI: manter sempre a comunicação no projeto, criando status reports semanais e presenciais para garantir alinhamento e identificar qualquer tipo de insatisfação de forma antecipada.

## Resistentes ao projeto

---

### Tipo de estratégia:

- Entender as causas da resistência: as causas podem ser as mais diversas possíveis. Alguns exemplos de causas muito comuns são conflito existente com o patrocinador do projeto ou algum beneficiado pelo projeto, medo de perder o emprego ou poder na organização e resistência à mudança.
- Entender as causas da resistência: as causas podem ser as mais diversas possíveis. Alguns exemplos de causas muito comuns são conflito existente com o patrocinador do projeto ou algum beneficiado pelo projeto, medo de perder o emprego ou poder na organização e resistência à mudança.

## Equipe resistente

---

### Tipo de estratégia:

- Aumentar engajamento da PI: identificar os motivos das resistências e atuar para engajá-los; e distribuir bônus para atingir as metas do projeto.
- Reduzir influência da PI resistente: desligar a parte interessada resistente; ou transferir a parte interessada resistente para uma área onde ela terá menor influência no projeto.

## Cliente

---

### Tipo de estratégia:

- Aumentar engajamento da PI: identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios do projeto relacionados.
- Aumentar engajamento da PI: identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios do projeto relacionados.

## Gerentes funcionais

### Tipo de estratégia:

- Aumentar engajamento da PI: identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios do projeto relacionados. Caso eles não existam, escalá-los.
- Aumentar engajamento da PI: identificar seus principais interesses e mostrar os benefícios do projeto relacionados. Caso eles não existam, escalá-los.

## Equipe

### Equipe e resultados esperados

A equipe é composta por todas as **pessoas, funcionários** ou **terceiros**, que executam **atividades do projeto**. O domínio de desempenho da equipe inclui as atividades e funções relacionadas aos responsáveis pela produção das entregas do projeto que têm como objetivo gerar propriedade compartilhada, uma equipe de alto desempenho, liderança aplicável e outras habilidades interpessoais demonstradas por todos os membros da equipe (PMI, 2021, p. 16).

### Atividades críticas para a entrega eficaz dos resultados esperados

Para alcançar esses resultados é fundamental saber como liderar uma equipe.

Segundo o Exam Content Outline (PMI, 2021b), para liderar uma equipe é necessário:

- Estabelecer uma visão e missão claras.
- Apoiar a diversidade e a inclusão.
- Valorizar a liderança servidora.
- Determinar um estilo de liderança apropriado.
- Inspirar, motivar e influenciar os membros da equipe/partes interessadas.
- Analisar a influência dos membros da equipe e das partes interessadas.
- Distinguir várias opções para liderar vários membros da equipe e partes interessadas.

Então, vamos discutir como executar cada um desses passos primordiais para termos sucesso como líderes.

### Estabelecer uma visão e missão claras

Uma das formas mais eficientes para deixar claro a missão da equipe é pelo **sistema OKR**, usado pelas empresas mais inovadoras e líderes de seus segmentos, tais como:





Google



LinkedIn



Spotify

O Sistema OKR configura objetivos criando alinhamento e engajamento com metas mensuráveis e ambiciosas. O objetivo criado deve conter uma **descrição qualitativa e memorável** do que você deseja alcançar. Ele deve ser curto, inspirador e envolvente, além de motivar e desafiar a equipe.

Cada objetivo criado deve ter um conjunto de dois a cinco resultados-chave para medir seu progresso em direção ao objetivo.



### Recomendação

Recomendo que você adote a lista de cinco valores do Scrum (o método ágil mais usado mundialmente) para sua equipe. São eles: compromisso, foco, abertura, respeito e coragem.

O OKR contribuirá de forma direta para manter o foco da equipe por meio dos resultados-chave a serem alcançados.

## Apoiar a diversidade e a inclusão

Se todos pensarem como você, não existirão ideias novas e o crescimento estará limitado à sua forma de pensar e sua experiência. Nesse caso, você deve reforçar a importância dos valores **“abertura”, “respeito” e “coragem”**, dando exemplo e estimulando a equipe.

Esteja aberto a aceitar pensamentos e comportamentos diferentes dos seus.

Contrate pessoas com diferentes backgrounds e estimule sua equipe a expressar opiniões diferentes das suas. Dessa forma, você enriquece as possibilidades de crescimento.

## Valorizar a liderança servidora

O conceito de liderança servidora foi criado por Robert K. Greenleaf em seu artigo *The servant as leader*, publicado em 1977, no qual ele disse:



O líder-servidor é servidor primeiro... Começa com o sentimento natural de querer servir, servir primeiro. Então, a escolha consciente leva a pessoa a aspirar, a liderar. Essa pessoa é nitidamente diferente de quem é o líder primeiro, talvez por causa da necessidade de amenizar um impulso de poder incomum ou de adquirir bens materiais... O líder primeiro e o servidor primeiro são dois tipos extremos.

—

(GREENLEAF, 1977)

Um **líder-servidor** concentra-se principalmente no **crescimento e bem-estar** das pessoas e das comunidades às quais pertencem. Enquanto a liderança tradicional geralmente envolve o acúmulo e o exercício do poder por alguém no “topo da pirâmide”, a liderança servil é diferente. Segundo, Greenleaf (1977):

O líder-servidor compartilha o poder, coloca as necessidades dos outros em primeiro lugar e ajuda as pessoas a se desenvolverem e a terem o melhor desempenho possível.

O líder-servidor fornece as melhores condições de trabalho possíveis (treinamento, equipamentos, ferramentas e o que mais for necessário para obter o melhor desempenho de cada atividade). Como exigir cumprimento de prazo se não foram dadas as condições adequadas para executar a atividade?

Deixe claro a relevância do serviço de cada integrante da equipe e explique que seu papel como líder é proporcionar as melhores condições para que a equipe possa ter o melhor desempenho.

## Determinar um estilo de liderança apropriado

Uma das teorias mais reconhecidas sobre liderança é a liderança situacional, desenvolvida por **Paul Hersey e Ken Blanchard (2007)**, na qual o líder deve ajustar seu estilo de acordo com o nível de desenvolvimento das pessoas que ele está tentando influenciar.

Eles desenvolveram quatro estilos de liderança:

### Controlador (Direcionamento)

O líder decide e informa sua decisão. É um estilo também conhecido como microgestão, pois o líder supervisiona sua equipe de forma bem próxima. A abordagem é top-down, já que a equipe executa o que foi mandado.

### Orientador (Orientação)

O líder participa ativamente nas atividades do dia a dia e nas decisões. A equipe ainda é supervisionada, sendo orientada sobre o que deve ser feito. É um estilo adequado para pessoas inexperientes, no qual o líder busca aumentar a confiança e a autoestima da equipe por meio das orientações e do reconhecimento pelas tarefas concluídas.

### Apoiador (Apoio)

O líder direciona, mas é o funcionário ou a equipe que decide. O líder aumenta a confiança e o engajamento da equipe com feedback pelas ações executadas. É o estilo adequado para quem possui as habilidades necessárias, mas falta confiança/motivação.

### Delegador (Delegação)

A equipe decide sobre suas tarefas e como executá-las. O líder se envolve eventualmente para orientar ou fornecer feedback com o mínimo de supervisão.

O estilo de liderança situacional é determinado pelo nível de desenvolvimento da equipe. O estilo de direção é adequado para os mais inexperientes e o estilo de delegação é adequado para aqueles mais experientes e que dominam suas tarefas.

## Inspirar, motivar e influenciar os membros da equipe/partes interessadas

Apesar de existirem inúmeras formas de inspirar, motivar e influenciar sua equipe, seguem exemplos de como fazê-lo:

### Crie eventos para integrar sua equipe

Fazer parte de uma equipe unida tem grande influência no engajamento de seus membros. Eventos como um happy hour, reuniões periódicas e confraternizações podem aumentar o desempenho da equipe.

### Defina regras básicas com sua equipe

Elas são um conjunto de regras que orientam o trabalho. Quando bem definidas e com consenso, aumentam o engajamento e o desempenho da equipe.

### Crie um sistema de recompensas

O sistema de recompensas deve estar atrelado aos resultados-chave definidos para a equipe. Se o OKR foi bem aplicado, os resultados estarão bem definidos. As recompensas podem ser as mais variadas possíveis e vão desde premiações simples, como um almoço, um elogio público ou uma carta de agradecimento, até sistemas de remuneração ligados diretamente à produção de cada membro da equipe.

A questão-chave é encontrar o balanço entre como o funcionário se sentirá reconhecido e prestigiado com o que a empresa está disposta a premiar.

## Analisar a influência dos membros da equipe e das partes interessadas

Outro ponto fundamental é entender como cada membro da equipe influencia o desempenho dos demais para buscar melhores resultados. Essas influências podem impactar de forma **positiva** ou **negativa** o desempenho e o líder deve estar atento para identificá-las e agir rapidamente, sobretudo quando elas estão impactando de forma negativa. Um exemplo muito comum é como um funcionário desmotivado pode contaminar outros que estão motivados.

## Distinguir várias opções para liderar vários membros da equipe e partes interessadas

Por último, é importante lembrar que cada ser humano tem diferentes interesses, expectativas e reage de forma diferente a situações similares. Certamente, você terá pessoas mais fáceis de liderar do que outras, então procure conhecer cada um deles e trate-os sempre buscando o melhor desempenho da equipe como um todo.



### Resumindo

Liderar uma equipe requer sua dedicação para entender as pessoas e recompensá-las de modo a engajá-las, no intuito de atingir os resultados esperados e que devem estar claros para todos.

## Domínios de desempenho

Este vídeo descreve o que é um domínio de desempenho e ilustra de forma prática como usá-lo para ter sucesso em seus projetos.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

## Domínio de desempenho



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Partes interessadas e equipe



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Os domínios de desempenho são uma das grandes novidades da sétima edição do Guia PMBOK. Qual das opções a seguir define melhor um domínio de desempenho?

A

Um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto.

B

Um domínio de desempenho do projeto é a combinação dos grupos de processos com as áreas de conhecimento do projeto.

C

Um domínio de desempenho do projeto é uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem: suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

D

Um domínio de desempenho do projeto é um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos.

E

Um domínio de desempenho do projeto é uma série de atividades sistemáticas, direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas, a fim de criar uma ou mais saídas.



A alternativa A está correta.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2021, p. 7), um domínio de desempenho do projeto é um grupo de atividades relacionadas que são críticas para a entrega eficaz dos resultados do projeto. Elas são áreas de foco interativas, inter-relacionadas e interdependentes que trabalham em uníssono para alcançar os resultados do projeto.

### Questão 2

Qual das alternativas é um resultado esperado do domínio de desempenho de partes interessadas?

A

Propriedade compartilhada.

B

Partes interessadas identificadas.

C

Uma relação de trabalho produtiva com as partes interessadas ao longo do projeto.

D

As partes interessadas que podem se opor ao projeto ou às suas entregas podem afetar negativamente os resultados do projeto.

E

As partes interessadas têm conflitos em relação aos objetivos do projeto.



A alternativa C está correta.

Um dos resultados esperados do domínio de desempenho das partes interessadas é uma relação de trabalho produtiva com as partes interessadas ao longo do projeto.

## Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida

### Fundamentos de abordagem de desenvolvimento

Abordagem de desenvolvimento de projetos é um dos temas mais discutidos na última década. Vamos entender alguns dos conceitos fundamentais sobre essa discussão.

#### Entrega

Qualquer produto, serviço ou resultado gerado no projeto.

#### Fase

Conjunto de entregas estruturadas de forma lógica de modo a facilitar a gestão e o entendimento do projeto.

#### Ciclo de vida do projeto

Conjunto de fases de um projeto do início até sua conclusão. Essas fases podem ser paralelas ou sequenciais.

#### Abordagem de desenvolvimento

Abordagem adotada para desenvolver as entregas em todo o ciclo de vida do projeto.

Algumas perguntas frequentes nessa discussão são:

Qual é a melhor abordagem de desenvolvimento que trará os melhores resultados para o seu projeto e para a sua organização?

Como criar uma abordagem ou framework de modo a favorecer o engajamento das partes interessadas e a criação de entregas que agregam valor que seja de fácil customização conforme a necessidade de cada projeto e situação?

O que considerar para tomar essa decisão?

### Tipos de abordagem

Para responder a essas perguntas é importante conhecer as diferenças entre as **abordagens de desenvolvimento** disponíveis. Veja a seguir as principais características das abordagens preditiva, iterativa, incremental e ágil da sexta edição do Guia PMBOK.

### 1 Preditivo

**Requisitos:** são definidos previamente, antes do início do desenvolvimento.

**Entrega:** planos para a entrega final. Em seguida, entrega apenas um único produto final, no fim do projeto.

**Mudanças:** são restritas tanto quanto possível.

**Partes interessadas-chave:** são envolvidas em marcos específicos. Riscos e custos: são controlados pelo planejamento detalhado dos aspectos mais importantes.

### 2

#### Iterativa/Incremental

**Requisitos:** podem ser elaborados em intervalos periódicos durante a entrega.

**Entregas:** podem ser divididas em subconjuntos de todo o produto.

**Mudanças:** são incorporadas periodicamente.

**Partes interessadas-chave:** são envolvidas regularmente.

**Riscos e custos:** são controlados pela elaboração progressiva dos planos com novas informações.

### 3

#### Ágil

**Requisitos:** são elaborados com frequência durante a entrega.

**Entregas:** acontecem frequentemente de acordo com os subconjuntos avaliados pelo cliente de todo o produto.

**Mudanças:** são incorporadas em tempo real durante a entrega.

**Partes interessadas-chave:** são envolvidas constantemente.

**Riscos e custos:** são controlados na medida em que surgem requisitos e restrições.

A abordagem de entrega híbrida é aquela que contempla as características de mais de uma abordagem. Exemplo: preditiva e ágil.

## Planejamento

### Fundamentos de planejamento

Planejar é o domínio de desempenho mais estratégico e mais abrangente, pois ele envolve **se preparar** para atender os objetivos do projeto considerando todos os domínios de desempenho e todos os princípios, além de revisar esse planejamento sempre que necessário ao longo de todo o projeto.

Na 6ª edição do Guia PMBOK (PMI, 2017), existia pelo menos um **processo de planejamento** para cada área de conhecimento incluindo para cada processo suas entradas, técnicas e ferramentas, e suas saídas.



A questão-chave é:

- Qual detalhamento necessário para o planejamento não só no início, mas também ao longo do projeto?
- O quanto essa preparação agrega valor ao projeto sem torná-lo algo burocrático?

Um dos fatores mais críticos em relação ao planejamento é a abordagem de desenvolvimento. Se for adotada uma **abordagem ágil**, como o **Scrum**, o esforço do planejamento estará mais concentrado nos eventos de planejamento de cada **Sprint** (ao longo do projeto) e de forma mais direcionada no que é importante em cada momento, evitando, muitas vezes, se empenhar um esforço de planejamento em algo que ainda não está muito claro e não é a prioridade do momento.

Uma abordagem mais **preditiva** envolve um maior esforço de planejamento no começo do projeto, e ela é adequada quando o escopo está muito bem definido desde o início.

### Sprint

Traduzido do inglês, significa uma corrida de velocidade de curta distância. Em projetos que utilizam metodologias ágeis como Scrum, um sprint é um conjunto de tarefas que devem ser entregues em um determinado período.

## Atividades críticas de planejamento

O projeto deveria sempre **iniciar** pelo **planejamento**, de modo a estruturá-lo e deixar todos os envolvidos (as partes interessadas) alinhados desde o seu início. Apesar disso, o planejamento deve ser sempre **revisitado** e, dependendo da abordagem, já são previstos eventos periódicos de planejamento.

As atividades de planejamento dependerão da abordagem de desenvolvimento adotada. De forma geral, serão necessárias atividades comuns, porém, com diferentes abordagens. Veja a seguir, de acordo com Eduardo Montes, algumas **atividades de planejamento** e suas especificidades em uma abordagem mais **preditiva** e o **Scrum**:

1

Definir/revisar o que será feito

**Preditiva:** por meio do escopo do projeto e da sua estrutura analítica.

**Scrum:** por meio do Product Backlog e do seu refinamento a cada Sprint.

2

Detalhar/estimar o que será feito

**Preditiva:** detalhar no cronograma usando ferramentas e técnicas, tais como estimativa análoga, multipontos etc.

**Scrum:** por meio do Sprint Planning no Sprint Backlog usando ferramentas e técnicas, como Planning Poker, pontos por função etc.

3 Estimar orçamento com base no que será feito e no histórico dos projetos anteriores  
**Preditiva:** detalhar os custos necessários, o que normalmente é feito decompondo as fases e as entregas mediante o cronograma do projeto.

**Scrum:** normalmente feito para cada Sprint dentro do seu Sprint Planning.

A abordagem de entrega híbrida é aquela que contempla as características de mais de uma abordagem. Exemplo: preditiva e ágil.

Existem várias outras atividades de planejamento, incluindo aquelas que interagem com os demais domínios de desempenho.

## Trabalho do projeto

### Fundamentos de trabalho de projeto

Como o domínio de desempenho trabalho do projeto envolve o estabelecimento de processos do projeto, gerenciamento de recursos físicos e promoção de um ambiente de aprendizado, alguns conceitos precisam estar claros:

#### Aquisição

O que não é feito pela sua organização. Qualquer produto, material ou serviço feito por um fornecedor, aquilo que sua empresa (o comprador) adquire de outra (o fornecedor).

#### Contrato

Documento legal que descreve o que será feito pelo fornecedor, como deve ser feito e os direitos e as obrigações das duas partes envolvidas: o comprador e o fornecedor. Ele normalmente inclui termos e condições objetivos, claros e detalhados.

### Atividades críticas de trabalho de projeto

Algumas questões devem ser endereçadas pelo domínio de desempenho:

- Primeiro, avaliar o que deve ser feito pela equipe interna e aquilo que deve ser terceirizado.
- Segundo, especificar aquilo que será terceirizado de modo claro para o entendimento dos potenciais fornecedores, incluindo critérios de avaliação para os fornecedores, qual tipo de contrato e quais cláusulas contratuais devem mitigar os riscos relacionados à aquisição.
- Terceiro, com essas definições prontas, preparar o pedido para o fornecedor, que pode ser um pedido de proposta, cotação ou de informação.
- Quarto, solicitar as propostas, além de analisá-las e classificá-las até a seleção do fornecedor para cada aquisição.

Como estabelecer os processos adequados para gerar as entregas e facilmente adaptados às necessidades do projeto e do ambiente?

Os processos devem estar incluídos no framework da organização e devem ser facilmente customizados para cada projeto e situação.

Outro ponto que vale ressaltar é que os processos que eram usados nas edições anteriores do Guia PMBOK, tais como os da área de conhecimento **Gerenciamento das Aquisições**, da 6ª edição, podem e devem ser usados como referência para a criação dos processos.

Os processos envolvendo as **aquisições** envolvem uma sequência de atividades. Vamos ver a seguir quais são elas:

## Entrega

### Fundamentos da entrega

Como o domínio de desempenho da entrega está relacionado às entregas do escopo e da qualidade esperados, alguns conceitos precisam estar claros:

#### Requisito

Condição a ser atendida por uma entrega do projeto para satisfazer uma necessidade.

#### Estrutura analítica do projeto (EAP)

Estrutura hierárquica que define as entregas do projeto e sua decomposição em pacotes de trabalho.

#### Pacotes de trabalho

Pacote que possui custo, duração, critérios de aceitação e atividades que são agrupadas conforme necessidade do projeto. É o nível mais baixo da EAP.

### Atividades críticas para a entrega eficaz

Algumas questões devem ser endereçadas pelo domínio de desempenho com as respectivas atividades propostas:

As entregas do projeto contribuem para os objetivos estratégicos da organização?

---

É necessário garantir que o projeto esteja agregando valor e alinhado aos objetivos estratégicos da organização por meio de um processo transparente para determinar e priorizar requisitos.

Os resultados calculados e usados para aprovar o projeto foram realizados durante e depois de sua elaboração?

---

Essa é mais uma das questões normalmente negligenciadas pelas organizações. É necessário implantar um processo com responsáveis para medir os resultados durante e depois do projeto. Normalmente, o escritório de projetos ou uma área de qualidade da organização é responsável pela medição.

Todos os envolvidos têm um entendimento claro dos requisitos e os clientes estão satisfeitos com as entregas geradas?

É preciso documentar os requisitos de forma clara, sem ambiguidade, além de existir um processo para verificar se as entregas do projeto estão em conformidade com seus requisitos.

Como estruturar o backlog do projeto para permitir o entendimento do que será feito?

Decompor o escopo com a estrutura analítica do projeto para abordagem preditiva e o product backlog para o Scrum.

Como garantir que o escopo continue adequado às necessidades atuais considerando as mudanças ocorridas?

Determinar processo para monitorar e validar o escopo atualizando o backlog do projeto e suas prioridades.

Como garantir que os processos sejam aperfeiçoados de forma contínua?

Recomendar opções de melhoria com base em diferenças de qualidade e pesquisar continuamente a qualidade das entregas do projeto.

## Medição

### Fundamentos da medição

O domínio de **desempenho medição** está muito relacionado com o grupo de processos monitoramento e controle da 6ª edição do Guia PMBOK, que tem como objetivo garantir o bom desempenho do projeto. Para isso, é importante entender os seguintes conceitos:

#### Linha de base

A linha de base é como uma fotografia (versão) retirada após a aprovação do que foi planejado. Existe linha de base de cronograma, custos e de escopo. Ela é usada para comparar com o que foi realizado.

#### Métrica

Atributo do projeto ou do produto com procedimento claro de como medir e, se possível, como tratar suas variações.

### Atividades críticas da medição

Algumas questões devem ser endereçadas pelo domínio de desempenho com as respectivas atividades propostas:

Como deixar as partes interessadas alinhadas em relação ao andamento do projeto?

Definir processo para geração do status report do projeto, iniciando pela medição do desempenho do projeto e formas de apresentá-lo, incluindo os desvios em relação ao planejado, suas causas e possíveis soluções.

Como agilizar as tomadas de decisão sempre que houver questões relevantes no projeto?

Determinar eventos e mecanismos que permitam a identificação e análise das causas das variações dessas medidas em relação ao planejado por meio das linhas de base de prazo, custo e escopo, além de fazer as correções de rota sempre que necessário.

Esses eventos e mecanismos devem funcionar tanto de forma integrada à geração do status report quanto de forma independente.

## Incerteza

### Fundamentos da incerteza

Esse domínio de desempenho trata das questões relacionadas ao ambiente VUCA do acrônimo inglês (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity). Para isso, é importante entender os seguintes conceitos. Segundo PMI (2021, p.117):

#### Volatilidade

A possibilidade de mudança rápida e imprevisível.

#### Incerteza

Falta de compreensão e conscientização de questões, eventos, caminhos a seguir ou soluções a serem buscadas.

#### Complexidade

Uma característica de programa, projeto ou seu ambiente que indica a dificuldade de gerenciamento devido ao comportamento humano, comportamento do sistema e ambiguidade.

#### Ambiguidade

Um estado de incerteza, de dificuldade em identificar a causa dos eventos ou a opção certa entre várias possibilidades.

#### Risco

Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.

### Atividades críticas para lidar com a incerteza

O domínio de desempenho incerteza está muito relacionado à área de conhecimento **Gerenciamento dos Riscos**, da 6ª edição do Guia PMBOK, que inclui os processos de condução do planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, implementação das respostas e monitoramento dos riscos em um projeto. Apesar de não citados na 7ª edição, os processos de gerenciamento dos riscos podem ser usados para tratar as incertezas do projeto.

Algumas questões devem ser endereçadas pelo domínio de desempenho com as respectivas atividades propostas:

Como agir de forma proativa em relação às incertezas do projeto?

Definir como identificar os riscos do projeto; como analisar sua probabilidade e impacto de modo a classificá-los e priorizá-los; como determinar planos de respostas aos riscos priorizados; como tratar riscos de forma geral; como determinar reservas de contingências; como implementar as respostas aos riscos e como monitorá-los.

## Importância do domínio de desempenho planejamento

Este vídeo apresenta a importância do domínio de desempenho planejamento e como ele interage com os demais domínios.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

### Planejamento



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

### Abordagem de desenvolvimento



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

Questão 1

O que é uma abordagem de desenvolvimento segundo o Guia PMBOK?

A

Abordagem usada para desenvolver sistemas de informação.

B

Abordagem usada para desenvolver projetos baseada nos métodos ágeis.

C

Abordagem adotada para desenvolver entregas durante o ciclo de vida do projeto.

D

Método usado para desenvolver projetos baseado no princípio de Tailoring.

E

Método usado e originado no manifesto ágil.



A alternativa C está correta.

Abordagem de desenvolvimento é a abordagem adotada para desenvolver entregas durante o ciclo de vida do projeto.

## Questão 2

Qual dos artefatos a seguir poderia ser usado em uma abordagem de desenvolvimento preditiva para definir ou revisar o que será feito?

A

Por meio do Product backlog.

B

Por meio do Sprint Backlog.

C

Por meio do escopo do projeto e da sua estrutura analítica.

D

Por meio do orçamento.

E

Por meio do registro das questões.



A alternativa C está correta.

Dentro de uma abordagem de desenvolvimento preditiva, define-se ou revisa-se o que será feito por meio do escopo do projeto e da sua estrutura analítica.

## As bases do framework

### Os critérios, valores, princípios e domínios de desempenho

O **princípio de Tailoring** trata de adequar, customizar e personalizar métodos para melhor atender à necessidade de cada projeto. De acordo com o PMI (2021), cada projeto é único e seu sucesso depende da adaptação e utilização dos métodos mais adequados para alcançar os resultados desejados, maximizando valor, gerenciando custos e atendendo as partes interessadas.

Para entender como isso funciona, vamos trazer um exemplo de um framework baseado no Scrum usando parte dos princípios e domínios de desempenho do Guia PMBOK 7. Vamos lá?

### Exemplo

Para este exemplo de framework, vamos escolher alguns **valores, princípios e domínios de desempenho**, utilizando como critério o **mínimo necessário** que possa agregar o maior valor possível para a organização. Temas considerados complexos e de difícil entendimento serão evitados. A ideia é iniciar o framework envolvendo o menor treinamento possível para aumentar a aderência e minimizar os investimentos iniciais.

Vamos adotar **valores** que norteiam o comportamento da equipe para o nosso framework. Para isso, vamos usar os valores do **Scrum** com comentários sobre a importância de adotá-los, como mostrado a seguir.

#### Compromisso

---

Toda a equipe assume o compromisso de alcançar os objetivos traçados e apoiar uns aos outros, o que aumenta o engajamento e a produtividade.

#### Foco

---

Atenção plena naquilo que está sendo feito. O Scrum favorece o foco por meio dos seus eventos, principalmente do Daily Scrum.

#### Abertura

---

O evento Sprint Retrospective é ideal para identificar oportunidades de melhoria. Todos devem estar abertos para ouvir, agregar e viabilizar essas melhorias.

#### Respeito

---

O respeito estimula as interações entre a equipe. Exercer a empatia se colocando no lugar do outro melhora a convivência e os resultados da equipe como um todo.

#### Coragem

---

Assumir responsabilidades e acreditar que são capazes, ter coragem de propor mudanças, de inovar, sem medo de errar.



Já para os **princípios**, vamos adotar apenas aqueles que fazem sentido, já que existe alguma redundância em alguns princípios do **PMBOK** e os princípios do **manifesto ágil (Scrum)** são muito direcionados para o desenvolvimento de software.

A seguir, os **princípios do Guia PMBOK** adotados pelo nosso framework, segundo PMI (2021, p. 24-58):

### Administração

---

Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso.

### Equipe

---

Crie um ambiente colaborativo para a equipe de projeto.

### Partes interessadas

---

Envolva-se de fato com as partes interessadas.

### Valor

---

Enfoque no valor.

### Pensamento sistêmico

---

Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema.

### Liderança

---

Demonstre comportamentos de liderança.

### Tailoring

---

Faça a adaptação de acordo com o contexto.

### Qualidade

---

Inclua qualidade nos processos e nas entregas.

### Complexidade

---

Navegue na complexidade.

### Risco

---

Otimize as respostas aos riscos.

## Capacidade de adaptação e resiliência

Adote a capacidade de adaptação e resiliência.

## Mudança

Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto.

Todos os **domínios de desempenho** do Guia PMBOK serão adotados e devem ser usados conforme a necessidade de cada situação. Veja a seguir os domínios de desempenho adaptado de PMI (2021, p. 8-116):

- **Partes interessadas:** Inclui as atividades e funções relacionadas às partes interessadas.
- **Equipe:** Inclui as atividades e funções relacionadas aos responsáveis pela produção das entregas do projeto.
- **Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida:** Inclui as atividades e funções relacionadas às fases de abordagem de desenvolvimento, cadência e ciclo de vida do projeto.
- **Planejamento:** Inclui as atividades e funções relacionadas à organização e coordenação iniciais, contínuas e em evoluções necessárias para fornecer os resultados e as entregas do projeto.
- **Trabalho do projeto:** Inclui as atividades e funções relacionadas ao estabelecimento de processos do projeto, gerenciamento de recursos físicos e promoção de um ambiente de aprendizado.
- **Entrega:** Inclui as atividades e funções relacionadas às entregas do escopo e da qualidade esperados para o projeto.
- **Medição:** Inclui as atividades e funções relacionadas à avaliação do desempenho do projeto e à tomada de ações apropriadas para manter um desempenho aceitável.
- **Incerteza:** Inclui as atividades e funções relacionadas aos riscos e incertezas.

Onde entra o **Scrum**? Veremos a seguir.

## Os eventos

Os eventos, adotados aqui apenas como exemplo, são aqueles do Scrum sumarizados na tabela a seguir:

Evento	Duração máxima e características	Objetivo
<b>Sprint</b>	1 mês.	Criar um incremento no produto que pode ser liberado.
<b>Sprint Planning</b>	8 horas para uma Sprint de 1 mês.	Definir Sprint Backlog.
<b>Daily Scrum</b>	15 minutos. Mantida no mesmo horário e local todo dia para reduzir a complexidade. Participação obrigatória: Developers.	Inspecionar o progresso em direção à meta da Sprint.
<b>Sprint Review</b>	4 horas para uma sprint de 1 mês. Reunião informal com apresentação do incremento para motivar, obter feedback e promover a colaboração. Participam o Scrum Team e, eventualmente, clientes convidados pelo Product Owner.	Inspecionar o resultado da Sprint.

Evento	Duração máxima e características	Objetivo
<b>Sprint Retrospective</b>	3 horas para uma Sprint de 1 mês. Ocorre no último dia da sprint depois da Sprint Review para "fechá-la".	Identificar pontos de melhoria a serem implementados na próxima Sprint.

Tabela: Resumo dos eventos do Scrum  
Eduardo Montes

Vamos entender melhor os eventos citados anteriormente?

### Sprint

É o coração do Scrum. Nela ocorrem todos os demais eventos de forma sequencial. Após a conclusão da primeira Sprint, inicia-se a segunda, e assim por diante até o final do projeto.

### Sprint Planning

Primeiro evento da Sprint que tem como objetivo definir o trabalho que será feito nela.

### Daily Scrum

Evento que tem como objetivo revisar o que será feito no dia e inspecionar o que foi realizado versus o que foi planejado, medindo o progresso em direção à meta da Sprint.

### Sprint Review

Penúltimo evento da Sprint, que tem como objetivo inspecionar seu resultado e adaptar o que for necessário.

### Sprint Retrospective

Evento que conclui a Sprint e cujo objetivo é identificar oportunidades de melhoria de desempenho e qualidade.

## Os artefatos

Os **artefatos** adotados no nosso framework, também apenas como exemplo, serão os do **Scrum**. Confira a seguir os artefatos com seus responsáveis e sua meta.

### Product Backlog

**Responsável:** Product Owner

**Meta a ser atingida:** meta do produto

### Sprint Backlog

**Responsável:** Developers

**Meta a ser atingida:** meta da Sprint

### Incremento

**Responsável:** Scrum Team

**Meta a ser atingida:** definição de pronto

Vamos entender melhor os artefatos citados anteriormente?

### Product Backlog

É uma lista ordenada por prioridade de tudo o que deve ser necessário no produto e a origem única dos requisitos para qualquer mudança a ser feita nele.

### Sprint Backlog

É criado na Sprint Planning e adaptado sempre que necessário.

### Incremento

É a entrega em forma de valor para o produto final sendo desenvolvido, é o produto em si que deverá atingir a meta do produto.

## Conclusão, ressalvas e tailoring

O framework deve ser criado baseado no nível de maturidade da organização e servirá de referência para a equipe, sendo adaptado conforme as necessidades específicas de cada projeto. Vale ressaltar que o framework é vivo e deve ser aperfeiçoado de forma contínua. Cada evento pode trazer insumos para a melhoria do framework. Isso deve estar claro para todas as equipes envolvidas.

## Componentes de um framework para os métodos ágeis

Este vídeo apresenta os principais componentes de um framework para os métodos ágeis e como eles se complementam.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Vem que eu te explico!

Os vídeos a seguir abordam os assuntos mais relevantes do conteúdo que você acabou de estudar.

### O contexto do estudo de caso



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

### O Framework proposto



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Os valores do Scrum devem ser incorporados pelo Scrum Team e são essenciais para o sucesso dos projetos. Qual das opções apresenta os valores do Scrum?

A

Integridade, cuidado, confiabilidade, conformidade.

B

Foco, adaptação, resiliência, pensamento sistêmico.

C

Liderança, tailoring, partes interessadas.

D

Compromisso, foco, abertura, respeito, coragem, planejamento, entrega e medição.

E

Adaptação, Integridade e partes interessadas.



A alternativa D está correta.

Compromisso, foco, abertura, respeito e coragem são os valores a serem incorporados pelo Scrum Team. Os demais itens apresentam princípios do PMBOK ou qualidades da liderança.

Questão 2

Qual das alternativas a seguir é um dos princípios do Guia PMBOK 7?

A

Monitoramento

B

Planejamento

C

Execução

D

Escopo

E

Partes interessadas



A alternativa E está correta.

Os princípios do Guia PMBOK são: administração, equipe, partes interessadas, valor, pensamento sistêmico, liderança, tailoring, qualidade, complexidade, risco, capacidade de adaptação e resiliência, e mudança.

### Considerações finais

Como vimos, o Guia PMBOK sofreu uma mudança significativa para agregar mais valor, principalmente para os métodos ágeis. Ele deixou de ser orientado aos processos e passou a ser orientado aos princípios e domínios de desempenho.

Dessa forma, ele funciona perfeitamente como uma estrutura ou framework que pode ser encaixada em qualquer abordagem de desenvolvimento, seja ela um método ágil, como o Scrum, o XP etc., ou até mesmo abordagens mais preditivas ou híbridas.

Os seus princípios norteiam a equipe sobre como agir e como decidir, são genéricos e podem ser aplicados nos mais diferentes cenários. Cada princípio tem algum tipo de relação com os demais princípios e podem ser usados de forma individual ou conectados.

Cada domínio de desempenho é um grupo de atividades relacionadas que tem como objetivo alcançar resultados específicos. Os domínios são inter-relacionados e interdependentes e se complementam de modo a alcançar os objetivos dos projetos. É fundamental se aprofundar em cada domínio de desempenho para determinar e detalhar suas atividades para compor o framework.

Para criar um framework baseado no Guia PMBOK para o método ágil adotado na sua organização, deve-se incluir e integrar os componentes do método ágil com os princípios e os domínios de desempenho do Guia. No exemplo de framework apresentado baseado no Scrum foi adotado o Scrum de forma integral, somado aos princípios e domínios de desempenho do Guia PMBOK.

Finalmente, é importante iniciar a criação do framework conforme o nível de maturidade da organização e suas necessidades específicas, não esquecendo que ele deve ser aperfeiçoado de forma contínua.

#### Podcast

Este podcast demonstra como o Guia PMBOK pode funcionar como um framework para o SCRUM.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

### Explore +

Para compreender melhor o conteúdo deste estudo, leia a sétima edição do **Guia PMBOK** na íntegra.

Veja como **Ricardo Vargas** explica a sétima edição do **Guia PMBOK** num vídeo e infográfico disponíveis em seu site.

### Referências

FRAMEWORK. **Cambridge Business English Dictionary**. Cambridge University Press. Consultado na Internet em: 11 jan. 2022.

GREENLEAF, R. **Servant leadership**: a journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 1977.

HERSEY, P. *et al.* **Management of organizational behavior**. 9th edition. Pearson, 2007.



MONTES, E.; PATZ, F. **Gerenciamento das partes interessadas**: como engajar as pessoas em seus projetos. 1. ed. São Paulo, 2017. *E-book*.

MONTES, E. **Gerenciamento das comunicações**: como influenciar as pessoas comunicando. 1. ed. São Paulo, 2020. *E-book*.

PMI – Project Management Institute. **Guia PMBOK**: um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2017.

PMI – Project Management Institute. **Guia PMBOK**: um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 7. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2021.

PMI – Project Management Institute. **Project Management Professional (PMP) Examination Content Outline**. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2021b.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **O Guia do Scrum**. O guia definitivo para o Scrum: as regras do jogo. 2020. Consultado na Internet em: 27 abr. 2022.

VARGAS, R. **Vídeo e Infográfico Ricardo Vargas explica o Guia PMBOK**. 7. ed., 2021. Consultado na Internet em: 10 jan. 2022.