



# + Gerenciamento Ágil de Projeto (APM)


# Origens do Manifesto Ágil



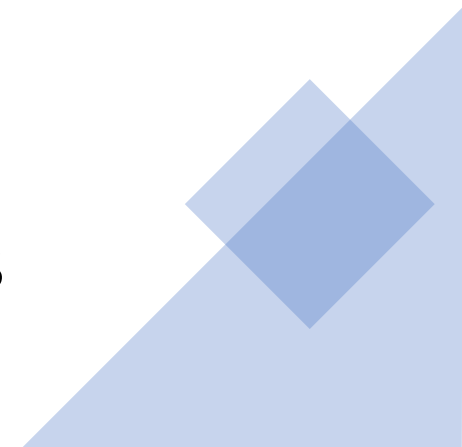
O termo Gerenciamento Ágil de Software difundiu-se em 2001 devido a um movimento iniciado pela comunidade internacional de desenvolvimento de sistemas de informação.



Era preciso um novo enfoque de desenvolvimento de software, calcado na “agilidade”, na “flexibilidade”, nas habilidades de comunicação e na capacidade de oferecer novos produtos e serviços de valor ao mercado em curtos períodos.



## Origens do Gerenciamento ágil de projetos

- Por agilidade, entende-se “habilidade de criar e responder as mudanças, a fim de obter lucro em um ambiente de negócio turbulento”.
  - Diversos especialistas criaram métodos próprios para incorporar o conceito de agilidade, como:
    - Extreming Programing (XP)
    - Scrum
    - Crystal Methods, entre outros
- 

# Gerenciamento Ágil de Projeto

- Definição:
  - É uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo de gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter
    - melhores resultados em desempenho (tempo, custo e qualidade),
    - menor esforço em gerenciamento e
    - maiores níveis de inovação e
    - agregação de valor ao cliente.

Fonte: AMARAL, D. C. et al. Gerenciamento Ágil de Projetos: aplicações em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2011.

# Valores do Manifesto Ágil



INDIVÍDUOS E  
INTERAÇÕES  
ENTRE ELES  
**MAIS** QUE  
PROCESSOS E  
FERRAMENTAS.



SOFTWARE EM  
FUNCIONAMENTO  
**MAIS** QUE  
DOCUMENTAÇÃO  
ABRANGENTE



COLABORAÇÃO  
COM O CLIENTE  
**MAIS** QUE  
NEGÓCIOS DE  
CONTRATOS.



RESPONDER A  
MUDANÇAS  
**MAIS** QUE  
SEGUIR UM  
PLANO.

# Indivíduos e interações

- Por mais que existam tecnologias, virtualidade, softwares e ferramentas para promover discussões, ... nada vale mais do que uma boa conversa cara a cara.
- Os processos e as ferramentas são importantes para o desenvolvimento de produtos e de softwares, e devem ser utilizados durante todo o ciclo de desenvolvimento, porém não devem substituir as interações humanas.
- Uma das bases da agilidade em projetos é não desperdiçar tempo e recursos.

# Indivíduos e interações

- Essas interações ser utilizadas na resolução de problemas e exposição de impedimentos para os trabalhos que estão por vir.
- Quanto mais as pessoas que trabalham juntas conversam e se olham nos olhos, mais confiam umas nas outras e desenvolvem e fortalecem o trabalho em equipe.

## Atenção

- Não guarde uma dificuldade ou problema só para você, imaginando que poderá resolvê-lo sozinho e ganhar a glória de um feito ousado. Não vale o risco do fracasso e da solidão durante os trabalhos.

# Software funcionando

- Um software funcionando e realizando exatamente o que o seu cliente esperava vale mais do que mil palavras... Porém, não quer dizer que uma documentação a respeito desse software não seja necessária.
- Exemplo: Analogia com a **televisão**, o que importa é que ela **funcione 100% do tempo**... Em contra partida, pode apresentar e gerar dúvidas, nesse momento a documentação, passa a ser o artefato mais importante (documentação mínima).
- O fundamental, no Manifesto Ágil, é que a **documentação** de um software **é importante** e deve ser realizada o **minimante necessário e imprescindível**.



# Software funcionando

- Se o documento tiver apenas como destino o arquivamento ou não possuir destinatário conhecido, não deve ser entregue.

## Dica

- Os documentos essenciais e que devem ser desenvolvidos sempre, para qualquer software, são **as regras de negócio** que serão utilizadas pelo software para realizar operações e outras **tarefas que influenciam no comportamento** ou nas **respostas dadas pelo software**.

# Colaborando com o cliente

- Colaborar com cliente **NÃO** significa:
  - Fazer tudo o que queira no projeto
  - Acatar todos os pedidos e imaginações
- Objetivo:
  - Trazer mais próximo possível do projeto
  - Torná-lo parte do Time de Desenvolvimento,
  - Envolvê-lo nas questões de sucesso, de riscos e de fracassos o mais breve possível
- Quando há colaboração entre cliente e fornecedor há transparência. Com isso, o cliente ficará mais preocupado em fazer com que o projeto atinja seus objetivos e tenha sucesso.

# Colaborando com o cliente

- Geralmente os riscos de falha e incompreensões nas realizações do projeto diminuem consideravelmente.
- Frequentemente, quando um cliente não está envolvido adequadamente:
  - Pede alterações ou requisitos que são tecnicamente impossíveis de ser construídos, ou que causam um impacto enorme nas realizações do projeto.
  - Cobranças indevidas
  - Punições desnecessárias
  - Problemas não entendidos causadas por uma miopia por parte do cliente.

# Colaborando com o cliente

- Não significa deixar o cliente opinar em tudo..

## Objetivo

- Trazer o cliente para acompanhar os trabalhos do time,
- Conhecer como os processos e as realizações são executas
- E entender como a equipe planeja, executa e reage a mudanças no projeto.

# Respondendo a mudanças

- Geralmente as equipes de projeto encaram as mudanças:
  - Aceitam tudo, respondendo totalmente às mudanças.
  - Recusam tudo, mostrando-se inflexíveis às mudanças.
- **Ambas** as atitudes extremistas **não são boas** para os projetos.
- Ágil não traz nenhuma inovação a respeito das mudanças nos projetos, apenas reforça o melhor dos entendimentos sobre o assunto, que é a moderação, o planejamento e a transparência.

# Respondendo a mudanças

- Não significa que tudo deve mudar em todo momento, afinal o Manifesto diz apenas: “**Responder a mudanças mais que seguir um plano**”.

## Atenção

- A mudança dever ser recebida e tratada imediatamente após a sua identificação,
- porém **tratá-la não significa realizá-la e implementá-la** em seu projeto,
- Mas, sim, **ter a real noção de seu propósito e do seu impacto no projeto e decidir qual é o melhor momento de aplicá-la**

# Principais Pilares que sustentam o APM

---

01

Os valores e princípios que direcionam a aplicação do APM

02

O modelo de processo (framework) proposto pelo autor

03

Práticas específicas que caracterizam seus princípios com foco em resultados





# Os 12 Princípios do Gerenciamento ágil de projetos (APM)/ Manifesto Ágil



# Princípios do Gerenciamento Ágil de Projetos (APM)

---

Prioridade pela satisfação do consumidor por meio de entregas contínuas de valor e o mais brevemente possível

---

Mudanças de requisitos são bem-vindas mesmo em estágios avançados do desenvolvimento. Processos ágeis aproveitam as mudanças em benefício da vantagem competitiva do cliente;

---

Entregar o produto funcionando em curto período;

---

Desenvolvedores e gestores devem trabalhar diariamente em conjunto;

---

Criar projetos com as pessoas motivadas. Confie nelas e dê suporte e ambiente para que o trabalho seja feito;

---

O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações em um projeto é pela conversa "cara a cara";

---

# Princípios do Gerenciamento Ágil de Projetos (APM)

---

Produto funcionando é a principal medida de progresso;

---

Processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;

---

Atenção contínua à excelência técnica e ao design melhoram a agilidade

---

Simplicidade. A arte de deixar de fazer trabalhos desnecessários é essencial;

---

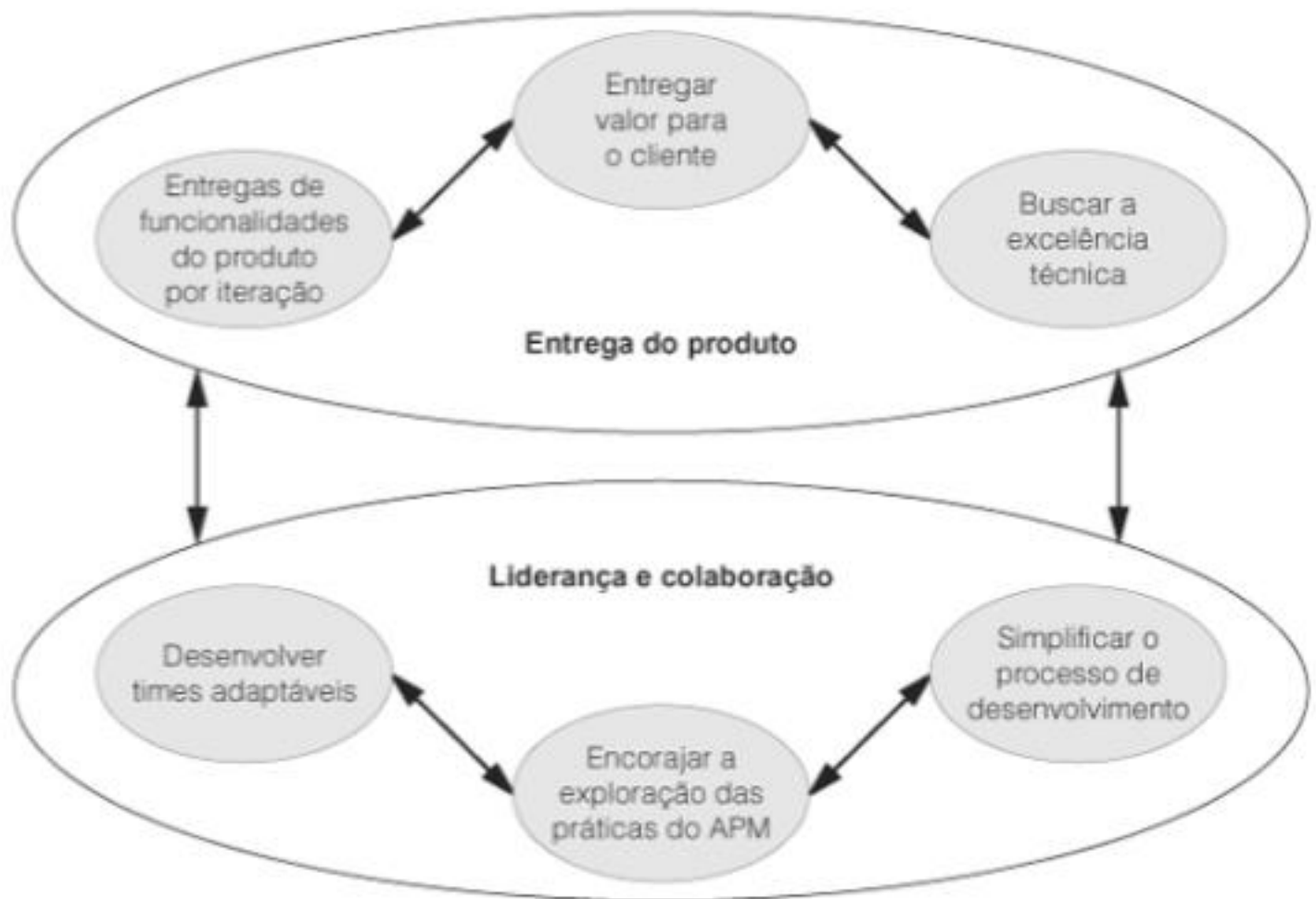
Os melhores requisitos, arquiteturas e design surgem de equipes que praticam a autogestão;

---

Em intervalos regulares a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz. Após a reflexão deve reajustar-se de acordo com as necessidades percebidas.

---

# Princípios do AGP



Fonte: AMARAL, D. C. et al. Gerenciamento Ágil de Projetos: aplicações em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2011.



Relação entre o modelo referencial do  
APM e os corpos de conhecimento

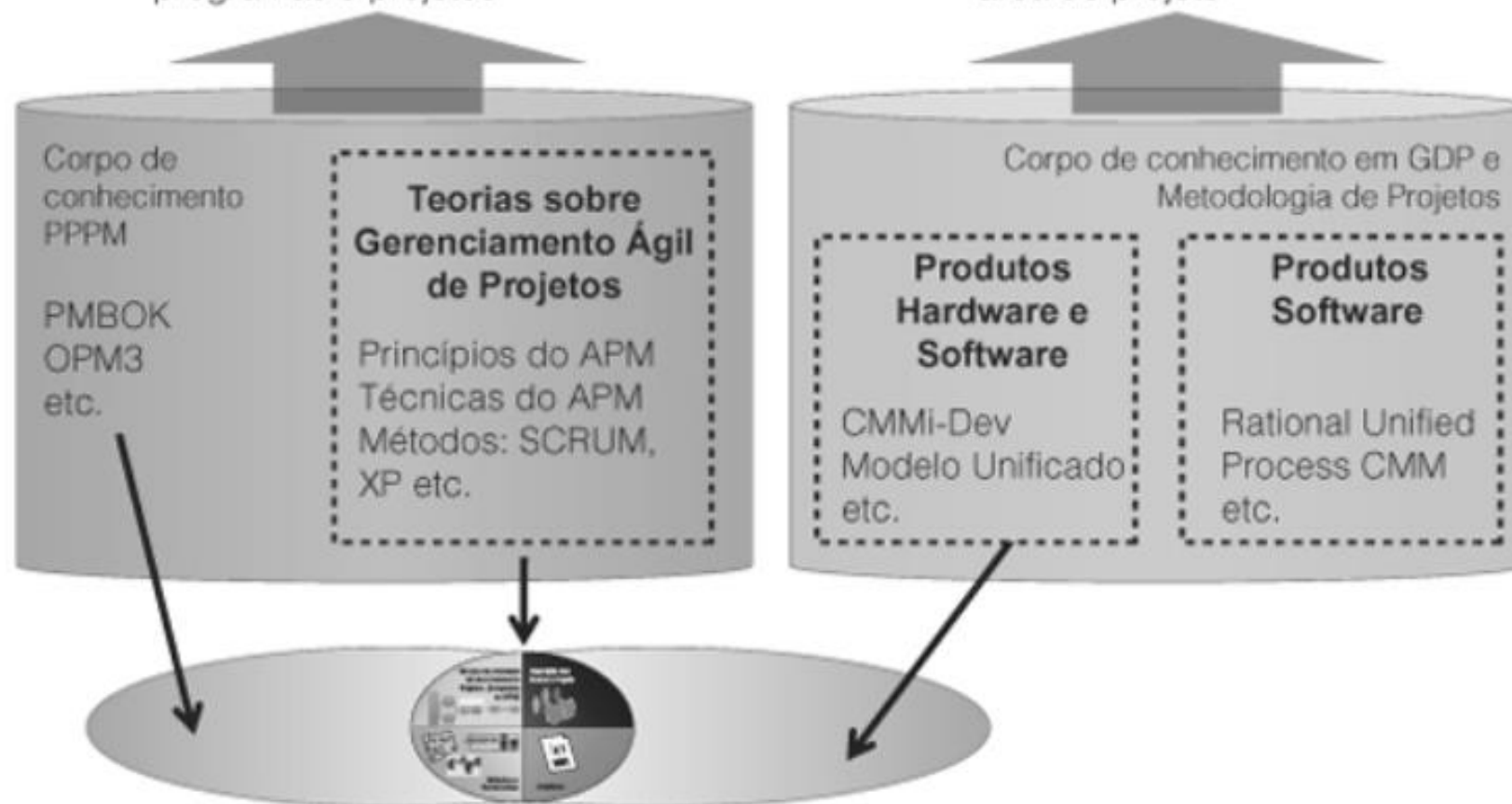



Produto  
Inovador  
Hw + Sw



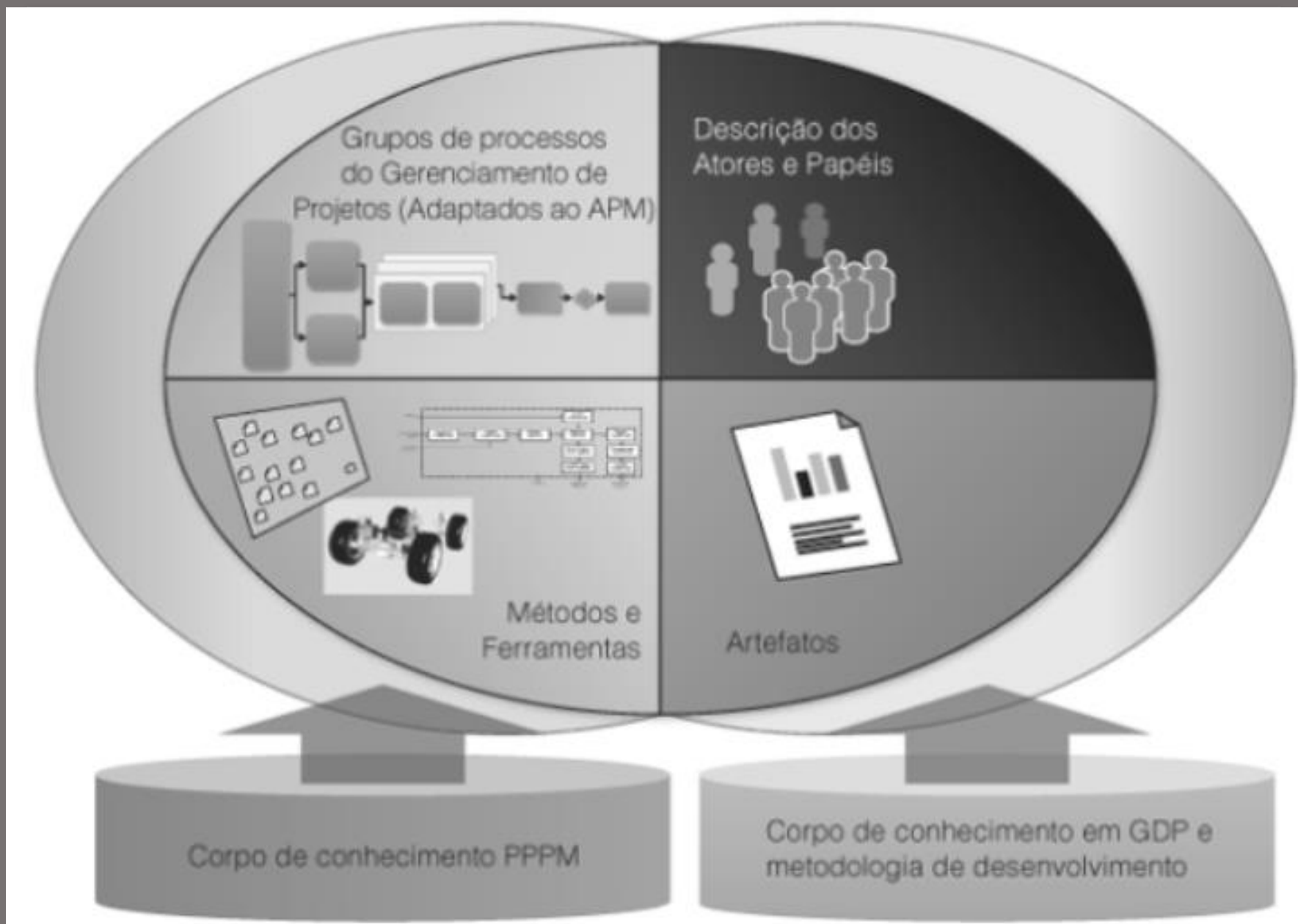
■ Atividades relacionadas  
com a gestão de portfólio,  
programas e projetos

□ Atividades relacionadas com  
o domínio específico da  
área de projeto





# Elementos do modelo referencial de APM (Gerenciamento Ágil de Projetos)



Elementos  
do modelo  
referencial  
de APM



# Elementos do modelo referencial de APM

## Atores

- Trata-se de uma descrição dos principais papéis no Gerenciamento Ágil de Projetos

## Modelo de Atividades

- Grupo de processos do Gerenciamento de Projetos adaptados para o Ágil.

## Artefatos

- São os vários tipos de subprodutos concretos produzidos durante o desenvolvimento de software. Exemplos: Casos de Uso, Diagrama de Classes, Requisitos e documentos de Projetos.
- Precisam ser explicitados para o Gerenciamento

## Métodos e Ferramentas

- Métodos e ferramentas que podem ser utilizadas.



# Os principais atores no AGP



# Os principais atores no APM



## Cliente

Auxilia na construção da visão do produto final.

Acompanha a equipe em cada iteração

Testa e verifica os resultados da iteração

Oferece sugestões de estratégias e dicas para a atualização da visão do produto final

Negocia com a equipe de projeto as soluções de projeto e alterações na visão



## Patrocinador

É a pessoa (ou grupo de pessoas) que provê os recursos necessários para o projeto

Incluindo financeiros e apoio político na organização.

# Os principais atores no AGP



## Gerente de projeto

Responsável pelo projeto.

Responsável formal pelo projeto perante os envolvidos

Coaching e desenvolvedor dos membros da equipe de projeto; e

“facilitador” das negociações e interação entre os conflitos que surgem no decorrer do empreendimento



## Equipe de Projeto

Realizar as atividades,  
Auxilia no gerenciamento das entregas sob suas responsabilidade e no controle e monitoramento dos riscos, atividades, artefatos,  
Enfim, das diversas dimensões relacionadas com o empreendimento.



## Demais Envolvidos

Formadores de Opinião e Escritório de Projetos.

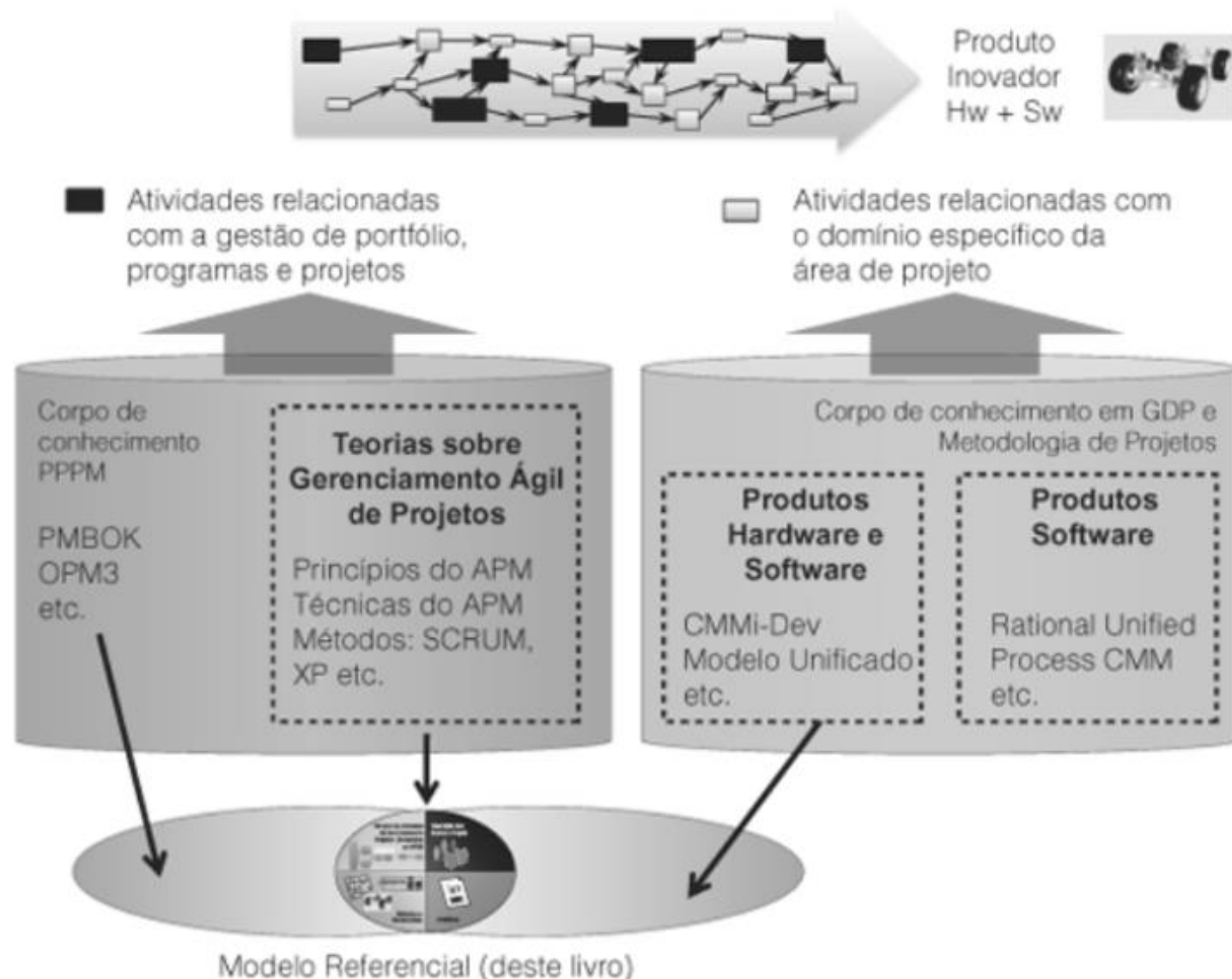





# Visão Geral do Modelo Referencial

---

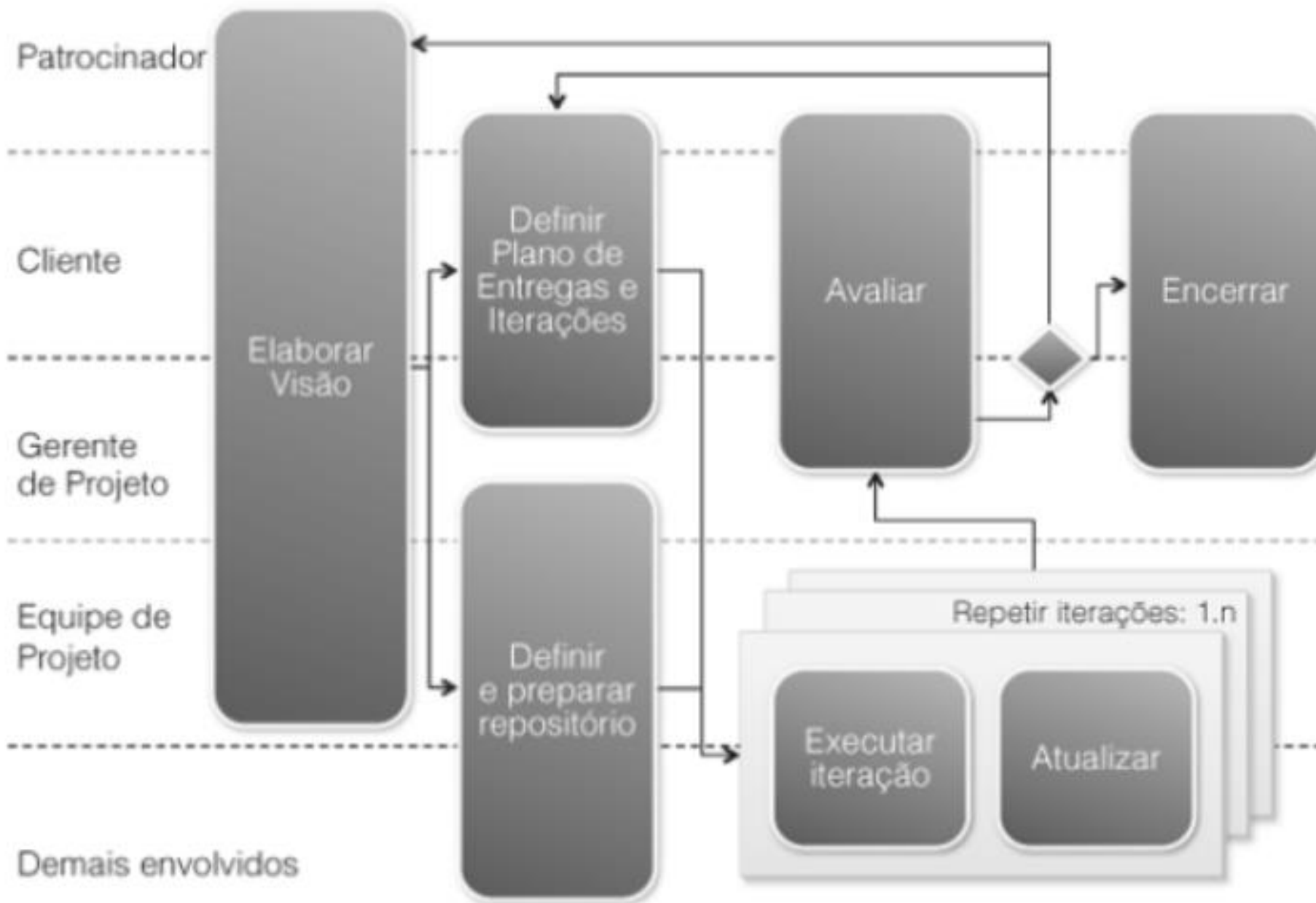
# Relação entre o modelo referencial do APM e os corpos de Conhecimento







# As principais atividades no Gerenciamento ágil de projetos



# Os principais atividades no AGP

---

## Elaborar Visão

- São as atividades de estabelecimento de uma visão do produto final e do projeto coerentes.
- Conterá:
  - Uma descrição desafiadora e motivacional (emocional) do resultado final;
  - Uma combinação de descrições declarativas e representação visual das especificações e metas para o produto e empreendimento
  - Uma descrição da estrutura de equipe e dos meios de comunicação; e
  - Uma descrição das principais entregas e interfaces entre elas; com os seus respectivos responsáveis.



# Os principais atividades no AGP

## Definir plano de Entrega

- Este conjunto de atividades é a elaboração de uma programação das entregas e iterações ao longo do tempo de maneira simples e visual.

## Definir e preparar repositório

- Se a equipe utilizar os preceitos da iteração, terá de conviver rotineiramente com as mudanças.
- Gerenciar as versões finais, que seja fácil de usar e com um rigoroso no tratamento dos dados.

## Executar interação e atualizar

- A equipe deverá, a cada iteração, realizar as atividades relacionadas com a execução (construção e teste) e atualização dos resultados e problemas (issues).

# Os principais atividades no AGP

---

## Avaliar

- Após avaliar um conjunto de iterações menores, serão necessários avaliações da integração;
- A combinação das diferentes para se verificar a estabilidade do conjunto.

## Encerrar

- Verificação de contratos abertos, verificação e guarda do arquivo do projeto registro das lições aprendidas e comunicação do fim para todos os envolvidos.

A network diagram is constructed on a dark, textured surface using several brass-colored pins and thin, translucent string. The pins are arranged in a circular pattern, with one central pin connected to all the surrounding pins, creating a star-like network. Additional pins are placed further out, some connected to the central hub and others to each other, forming a more complex web. The background is dark and out of focus, emphasizing the structure in the foreground.

# Atividades e principais artefatos no Gerenciamento ágil de projetos

# Os artefatos produzidos



- Um conjunto amplo de artefatos deverá ser produzido no decorrer de um projeto
- Não se deve confundir processo ágil com processo caótico.
- Criar registros simples, objetivos e visuais, sempre que possível.
- Os controles visuais são mais fáceis de serem notados e mais fáceis de distribuir, pois não é preciso enviar memorandos ou lê-los, diminuindo o desperdício de tempo da equipe.

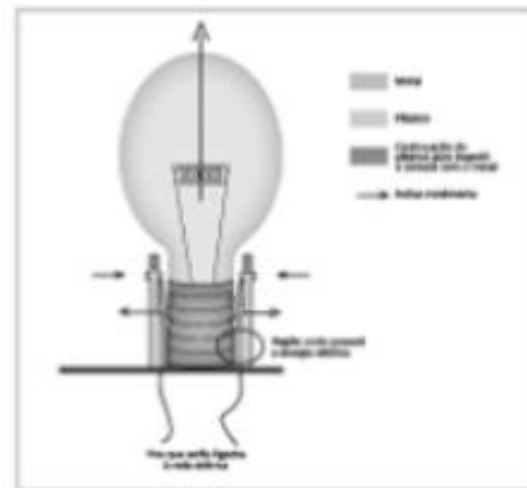
# Os artefatos produzidos

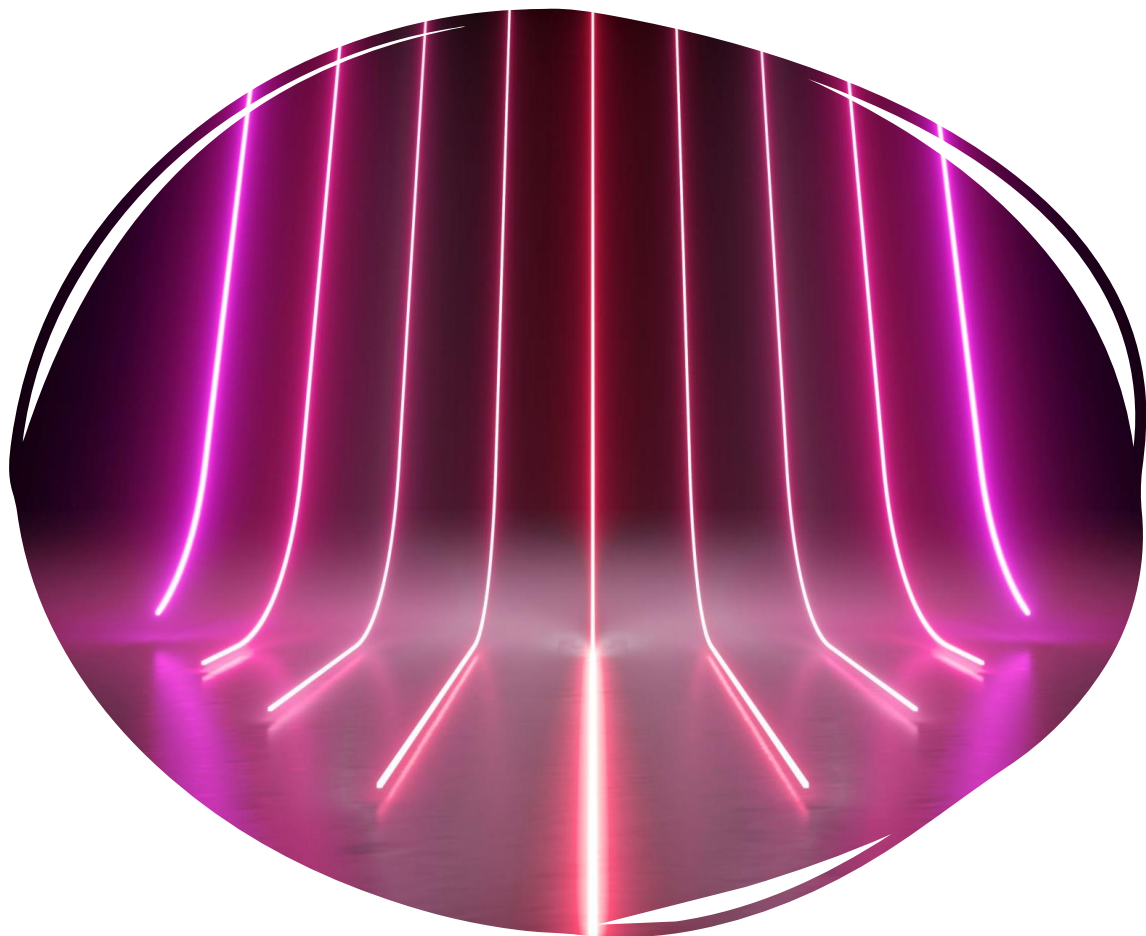
- Artefatos agrupados em três grandes grupos artefatos sobre:
  - Visão
  - Planos e Controles
  - Produto do Projeto (resultado final)
- Exemplo: pode-se testar um produto e gravar um vídeo com as observações, armazenado o vídeo digital com o documento de especificação.
- Isso seria mais significativo que um relatório mais rápido de fazer e mais fácil de consultar.
- A ideia é que o gestos de projetos preocupe-se em organizar o repositório e garantir processos de gerenciamento de mudanças (gerenciamento de configuração) que sejam robustos e simples.





# Atividades e principais artefatos no Gerenciamento Ágil de Projeto





# Os métodos e técnicas

---

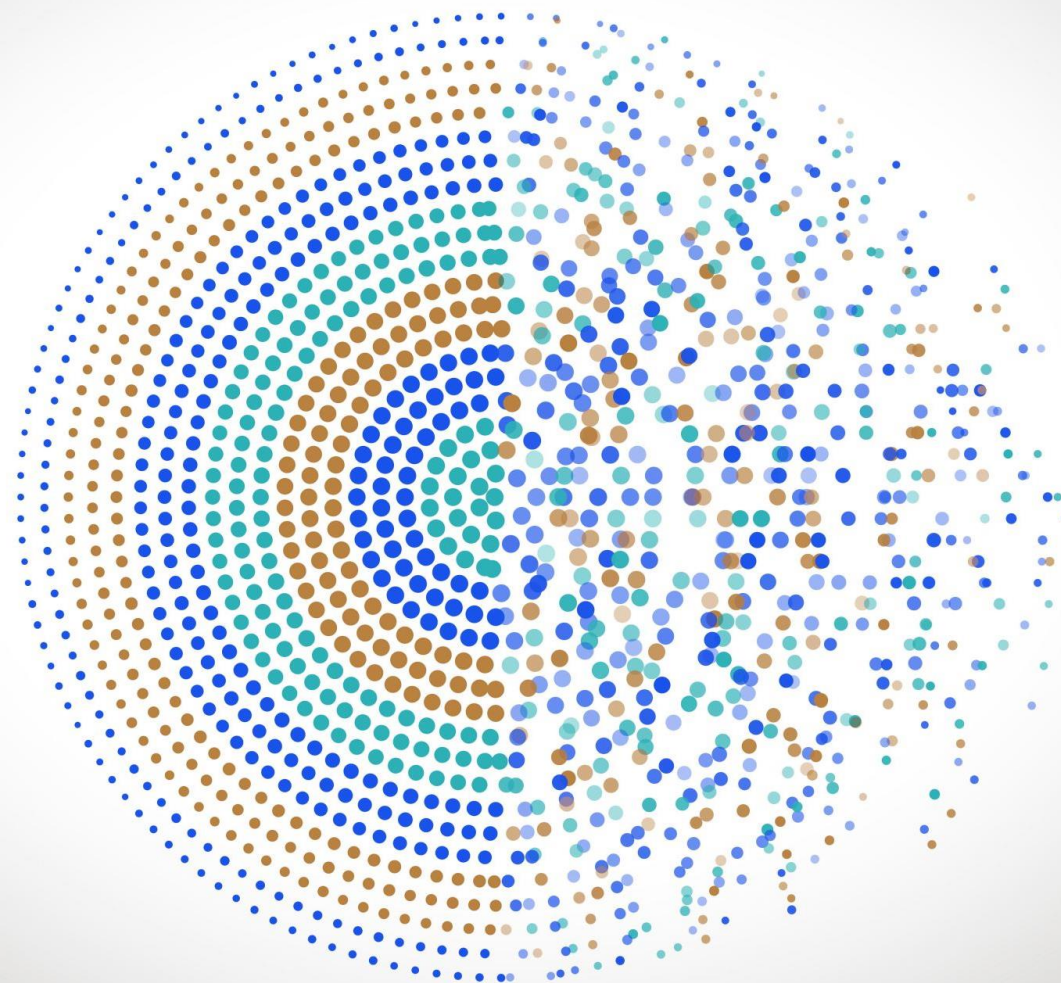
## Lista de métodos úteis para o Gerenciamento Ágil de Projetos - AGP

- Visão:
  - Métodos uteis para a descrição visão
- Planos e Controles
  - Descreve uma lista de métodos e técnicas sobre planejamento e controle
- Artefatos do produto
  - Métodos ligados aos artefatos do resultado, produto do projeto

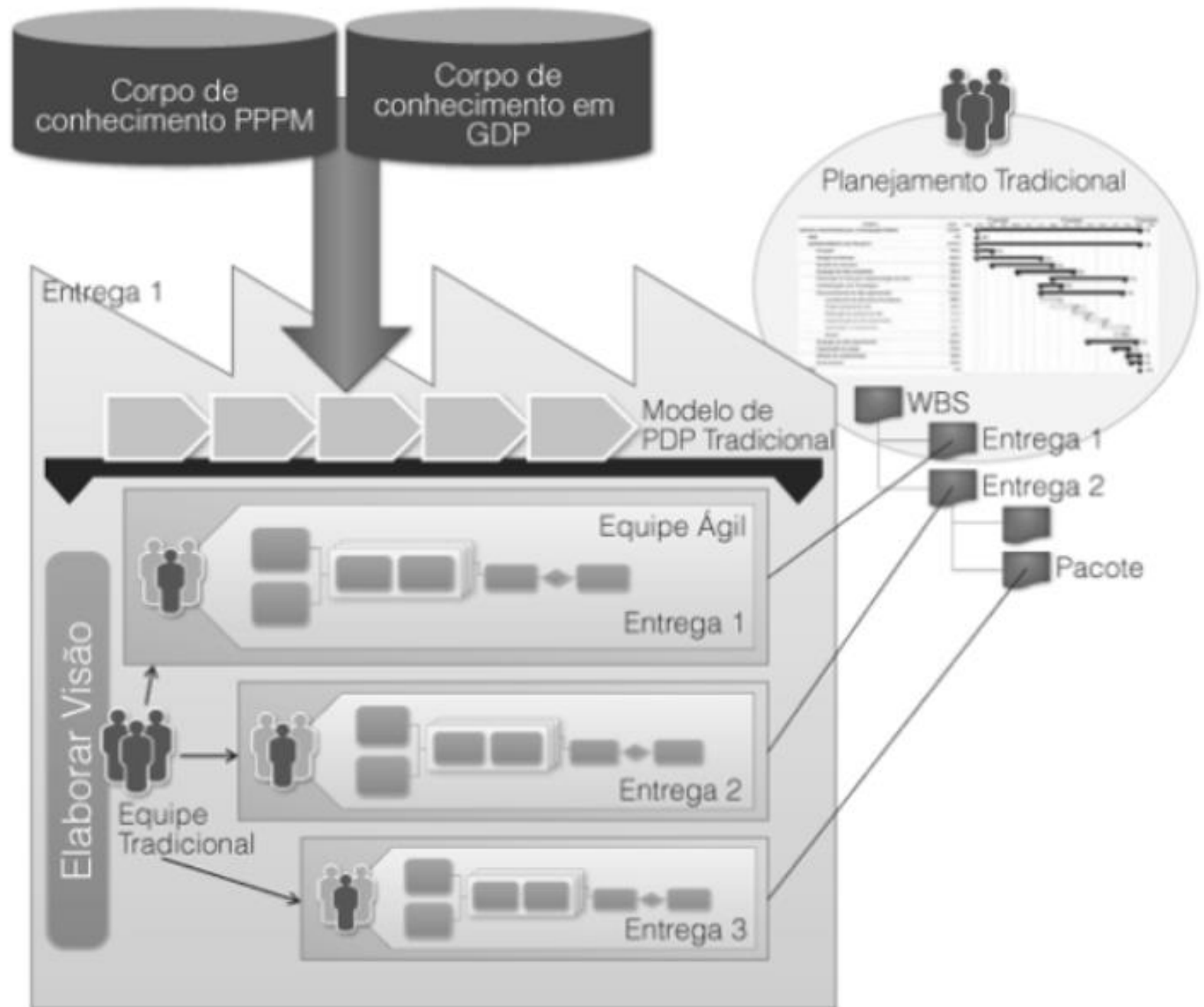




# Escopo e utilização do modelo referencial

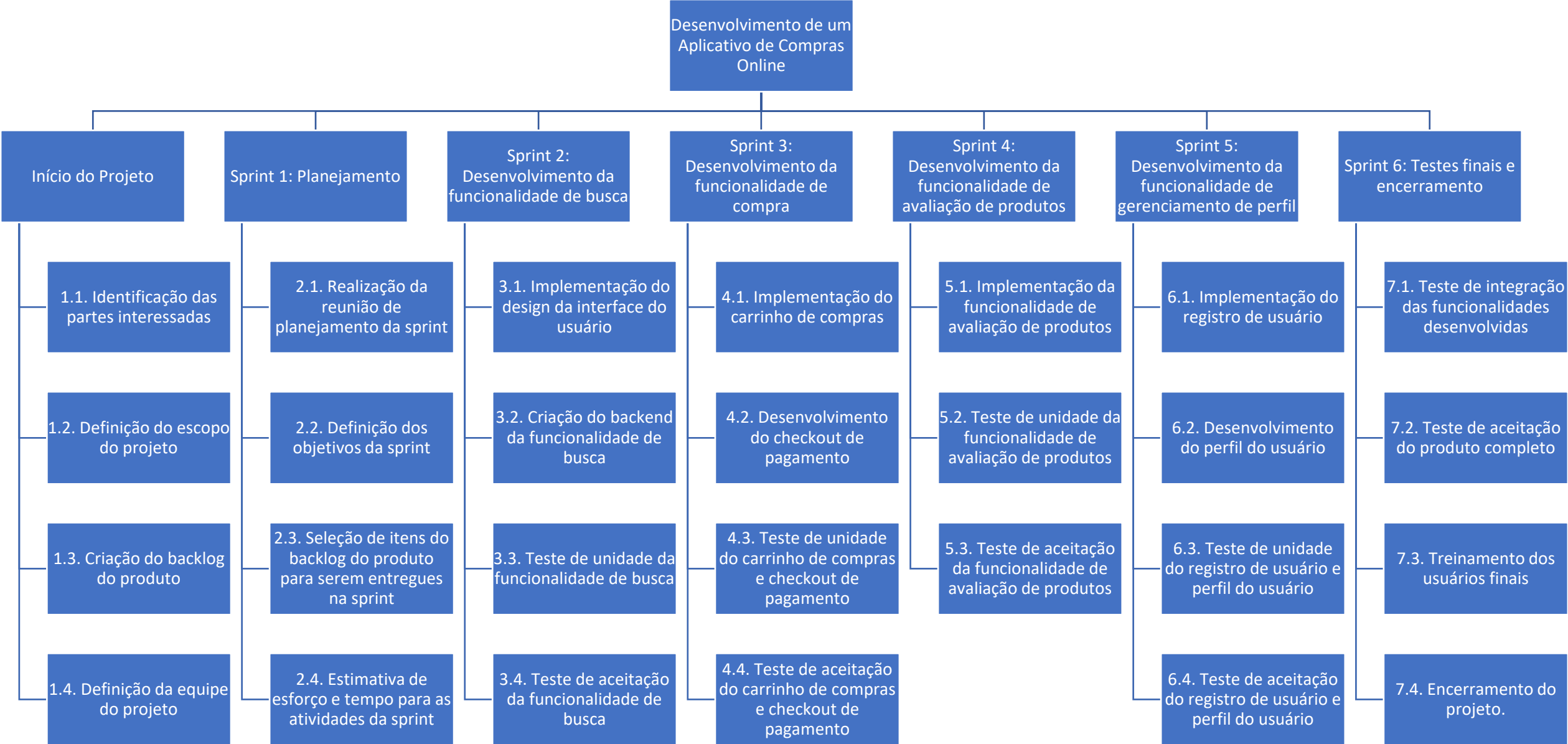


Uso do modelo referencial no caso de projetos grandes



# Exemplo

# EAP – Estrutura Analítica de Projeto ou WBS – *Work Breakdown Structure*



# Desenvolvimento de um Aplicativo de Compras Online

## Início do Projeto

1.1. Identificação das partes interessadas

1.2. Definição do escopo do projeto

1.3. Criação do backlog do produto

1.4. Definição da equipe do projeto

## Sprint 1: Planejamento

2.1. Realização da reunião de planejamento da sprint

2.2. Definição dos objetivos da sprint

2.3. Seleção de itens do backlog do produto para serem entregues na sprint

2.4. Estimativa de esforço e tempo para as atividades da sprint

# Desenvolvimento de um Aplicativo de Compras Online

## Sprint 2: Desenvolvimento da funcionalidade

3.1. Implementação do design da interface do usuário

3.2. Criação do backend da funcionalidade de busca

3.3. Teste de unidade da funcionalidade de busca

3.4. Teste de aceitação da funcionalidade de busca

## Sprint 3: Desenvolvimento da funcionalidade de compra

4.1. Implementação do carrinho de compras

4.2. Desenvolvimento do checkout de pagamento

4.3. Teste de unidade do carrinho de compras e checkout de pagamento

4.4. Teste de aceitação do carrinho de compras e checkout de pagamento

# Desenvolvimento de um Aplicativo de Compras Online

Sprint 4: Desenvolvimento da funcionalidade de avaliação de produtos

5.1. Implementação da funcionalidade de avaliação de produtos

5.2. Teste de unidade da funcionalidade de avaliação de produtos

5.3. Teste de aceitação da funcionalidade de avaliação de produtos

Sprint 5: Desenvolvimento da funcionalidade de gerenciamento de perfil

6.1. Implementação do registro de usuário

6.2. Desenvolvimento do perfil do usuário

6.3. Teste de unidade do registro de usuário e perfil do usuário

6.4. Teste de aceitação do registro de usuário e perfil do usuário



Desenvolvimento de um  
Aplicativo de Compras Online

Sprint 6: Testes finais e  
encerramento

7.1. Teste de integração das  
funcionalidades desenvolvidas

7.2. Teste de aceitação do produto  
completo

7.3. Treinamento dos usuários finais

7.4. Encerramento do projeto.

▼ Sprint Mar 3

mar 20 - 24

Burndown

Concluído

...

<input type="checkbox"/>	Tarefa		Owner	Status	Priority	Type	Role	Estimated SP <sup>①</sup>	Actual SP <sup>①</sup>	Task Due
<input type="checkbox"/>	Adicionar condição para não atualizar preço de custo e estoque de produtos marcados como ...			6. Concluído	Critical	Teste	Dev	3 SP		
<input type="checkbox"/>	[ERP] - Melhorar os KPIs de Loja e Men's			6. Concluído	High	Quality	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	Alterar schedule e parâmetros da cloud de produtos			6. Concluído	High	Feature	Dev	3 SP		
<input type="checkbox"/>	Corrigir texto do email de status da edição no caso das avulsas			6. Concluído	High	Bug	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	Corrigir os produtos com EANs próprios no Google Merchant			6. Concluído	High	Bug	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	Providenciar envio do catálogo de produtos para CRM Leoo seguindo novas exigências			6. Concluído	Critical	Feature	Dev	8 SP		
<input type="checkbox"/>	Criar cupom BAG100 em prod para o escopo Glampartner Plus			6. Concluído	Critical	Feature	Dev	1 SP		
<input type="checkbox"/>	Adicionar campo "obs2" no payload da cloud function que envia pedidos para o millenium			6. Concluído	Medium	Feature	Dev	3 SP		
<input type="checkbox"/>	Comissionar Influencer por vendas na loja - Venda que não comissionou			6. Concluído	Critical	Feature	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	Subir Tabela de Frete extratificada			6. Concluído	High	Quality	Dev	5 SP		mar 2
<input type="checkbox"/>	Criar cupom BOX50 e BOX100 em stage e prod			6. Concluído	Critical	Feature	Dev	3 SP		
<input type="checkbox"/>	+ Adicionar Tarefa									
								46 SP Total	0 SP Total	mar 2

mar 20 - 24

Burndown




























Concluído

...

Owner	Status	Priority	Type	Role	Estimated SP ⓘ	Actual SP ⓘ	Task Due
	6. Concluído	Critical	Teste	Dev	3 SP		
	6. Concluído	High	Quality	Dev	5 SP		
	6. Concluído	High	Feature	Dev	3 SP		
	6. Concluído	High	Bug	Dev	5 SP		
	6. Concluído	High	Bug	Dev	5 SP		
	6. Concluído	Critical	Feature	Dev	8 SP		
	6. Concluído	Critical	Feature	Dev	1 SP		
	6. Concluído	Medium	Feature	Dev	3 SP		
	6. Concluído	Critical	Feature	Dev	5 SP		
	6. Concluído	High	Quality	Dev	5 SP		mar 2
	6. Concluído	Critical	Feature	Dev	3 SP		

				46 SP Total	0 SP Total	mar 2
---	---	--	---	----------------	---------------	-------

▼ Sprint Abr 1

<input type="checkbox"/>	Tarefa		Owner	Status	Priority	Type	Role	Estimated SP ⓘ	Actual SP ⓘ	Task Due D
<input type="checkbox"/>	Investigar porque as Imagens do storage do Google não estão sendo aceitas pelo Meta	 2		6. Concluído	High	Bug	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	[INFLUENCER] Trazer total de vendas feita pelas influ por data inicial - transactions-amount-...	 1		5. Aguard. Depl...	High	Feature	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	Facebook e Instagram: integrar catálogos de produtos	 1		3. Code Review	Medium	Feature	Dev	13 SP		
<input type="checkbox"/>	Limite de Caracteres nos endereços	 1		3. Code Review	High	Feature	Dev	3 SP		
<input type="checkbox"/>	Migrar disparos transacionais do Sendgrid para a Salesforce	 1		3. Code Review	High	Feature	Dev	8 SP		
<input type="checkbox"/>	Criar planilha com os valores de renovação para comissionamento de influencer	 +		2. Fazendo	Critical	Feature	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	Pedidos de loja pendentes no Admin	 1		2. Fazendo	High	Investigação	Dev	8 SP		
<input type="checkbox"/>	Incluir produtos no Google Merchant	 1		2. Fazendo	High	Bug	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	Testar decida de pedidos e estoque para o Millenium: novo conceito por local de estoque + Loja	 +		2. Fazendo	Critical	Teste	Dev	8 SP		
<input type="checkbox"/>	Automatizar envio de reviews de produtos para o google merchant	 +		1. A fazer	High	Feature	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	[ERP] - Adicionar DateSyncERP no BillingID	 +		1. A fazer	High	Feature	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	Comissionar Influencers quando da renovação do plano com o cupom da partner	 +		1. A fazer	High	Feature	Dev	8 SP		
<input type="checkbox"/>	Atribuir o cupom BOX100 quando a menina for aprovada no programa como DIVA	 1		1. A fazer	Critical	Feature	Dev	5 SP		
<input type="checkbox"/>	Testar decida de pedidos e estoque para o Millenium: novo conceito por local de estoque + As...	 +		1. A fazer	Critical	Teste	Dev	8 SP		
<input type="checkbox"/>	+ Adicionar Tarefa									
				<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div><div></div><div></div></div> <div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div><div></div></div>				91 SP Total	0 SP Total	



Owner	Status	Priority	Type	Role	Estimated SP	Actual SP	Task Due D
	6. Concluído	High	Bug	Dev	5 SP		
	5. Aguard. Depl...	High	Feature	Dev	5 SP		
	3. Code Review	Medium	Feature	Dev	13 SP		
	3. Code Review	High	Feature	Dev	3 SP		
	3. Code Review	High	Feature	Dev	8 SP		
	2. Fazendo	Critical	Feature	Dev	5 SP		
	2. Fazendo	High	Investigação	Dev	8 SP		
	2. Fazendo	High	Bug	Dev	5 SP		
	2. Fazendo	Critical	Teste	Dev	8 SP		
	1. A fazer	High	Feature	Dev	5 SP		
	1. A fazer	High	Feature	Dev	5 SP		
	1. A fazer	High	Feature	Dev	8 SP		
	1. A fazer	Critical	Feature	Dev	5 SP		
	1. A fazer	Critical	Teste	Dev	8 SP		



91 SP  
Total

0 SP  
Total







Dúvidas!!!



@alexandrebernardesti



@alexandre.bernardes.752



17 99676-2867 (**fatec**)

alexandre.bernardes@etec.sp.gov.br

alexandre.bernardes2@fatec.sp.gov.br