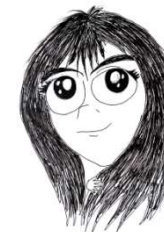


Capítulo 20

Gestão Ágil e Lean de Projetos



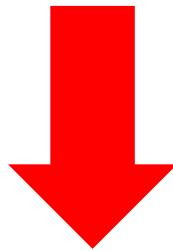
Manifesto

Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools
 Working software over comprehensive documentation
 Customer collaboration over contract negotiation
 Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.



1990

2001

2004

2007

2011

Takeuchi e Nonaka (SCRUM)

The new new product development game

Stop running the relay race and take up rugby

Hiroaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka

In today's fast-paced, fiercely competitive world of consumer and new-product development, speed and flexibility are essential. Companies are increasingly realizing that the successful approach to developing new products simply may not be the old-time, linear, sequential process of design and development on a long lead time. It may be a different method — one that gets the ball game started within the team and in motion as soon as the ball is kicked.

The agile approach has an alternative: use high-visibility, self-organizing project teams, managing development directly. "Self-organizing," "self-directed," and "organizational resource of learning." The only place to register like a game plan, setting a clear and visible process for the project's progress. As the project, the new approach is an act in a change agent in a culture of manufacturing systems, market-driven ideas and processes into agile applications.

Dr. Takeuchi is an associate professor and the founding director of the International Center for Project Management Research at the University of Tsukuba. He is also a frequent speaker at international conferences on project management, strategy and marketing.

The agile approach is a product development process model like a relay race, with one group of functional specialists passing the baton to the next group. The project team is essentially from those in their former development, knowledge, strategy, product design, development process, price production, and customer requirements.

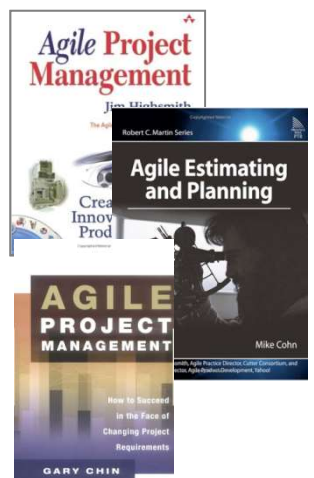
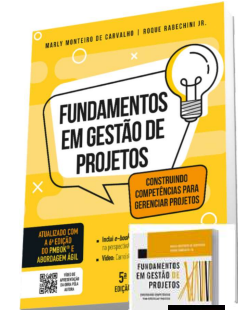
Dr. Nonaka is an associate professor and the founding director of the International Center for Project Management Research at the University of Tsukuba. He is also a frequent speaker at international conferences on project management, strategy and marketing.

Métodos ágeis

- Scrum
- XP
- FDD
- DSDM
- Crystal

Certificação: SCRUM

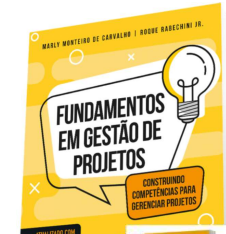
Certificação PMI-ACP



Material de apoio do livro-texto © : Adaptada de Amaral et al. (2011)

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

<http://www.manifestoagil.com.br/>



original em inglês

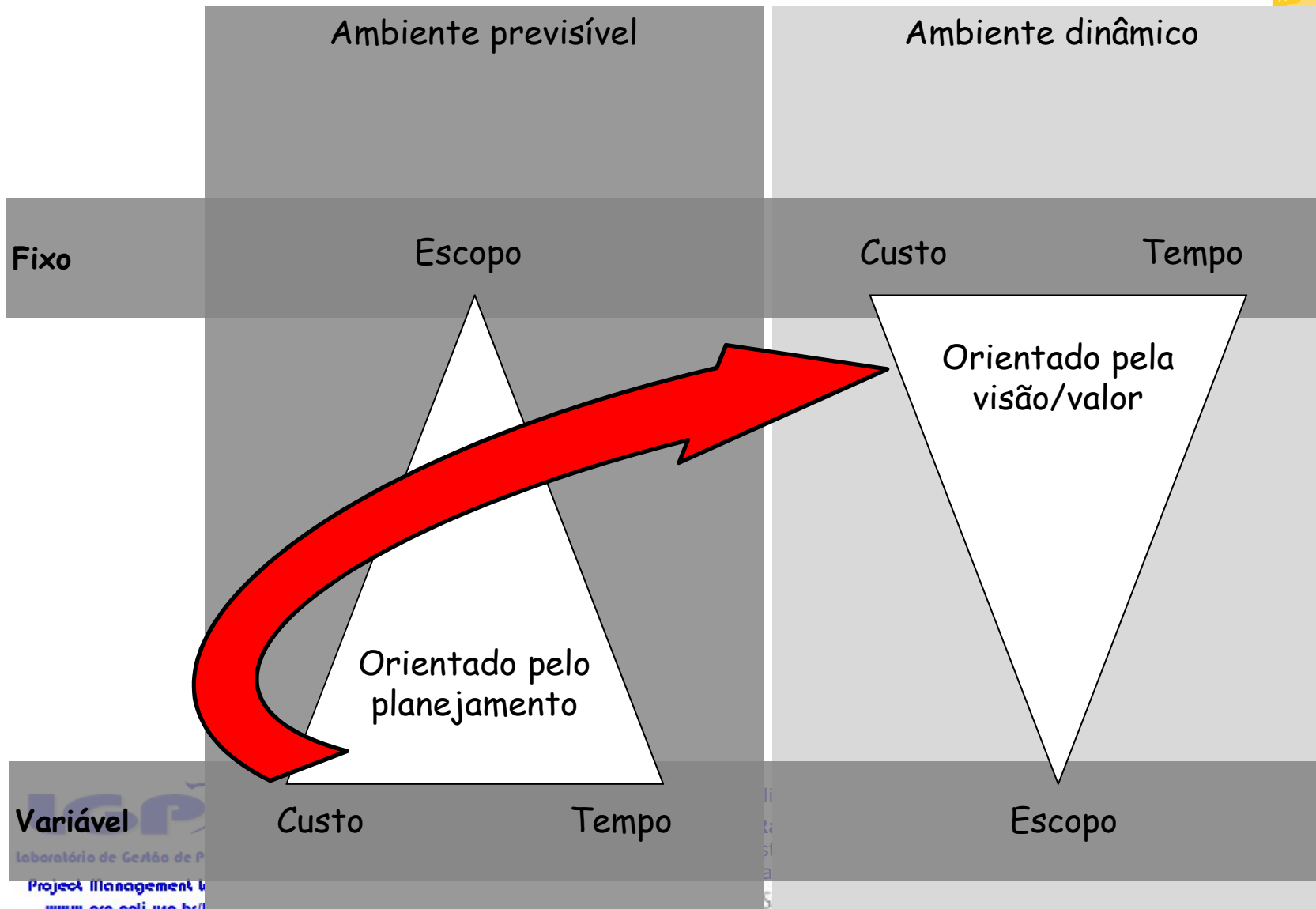
Manifesto para o desenvolvimento ágil de software

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software fazendo-nós mesmos e ajudando outros a fazê-lo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

Indivíduos e interação entre eles mais que processos e ferramentas
Software em funcionamento mais que documentação abrangente
Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
Responder a mudanças mais que seguir um plano

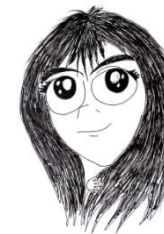
Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

Triângulo Invertido



Fonte: Adaptado de Sliger e Broderick (2008)

O que é Visão?



Definições de Visão do Produto

Visão do Produto:

Conjunto de artefatos elaborados coletivamente, no início de um projeto, por membros da equipe e dos clientes, e que descrevem o resultado esperado de um projeto de produto de maneira concisa, gráfica e capaz de desafiar a equipe em busca de possibilidades de soluções inovadoras.

Características da visão:

- Busca a menor quantidade de documentos
- Visa desafiar a equipe a encontrar o resultado
- Prima pela motivação
- Apresentada em painéis visuais, como figuras, metáforas e analogias
- Antecipa soluções

Benassi e Amaral, (2011).

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

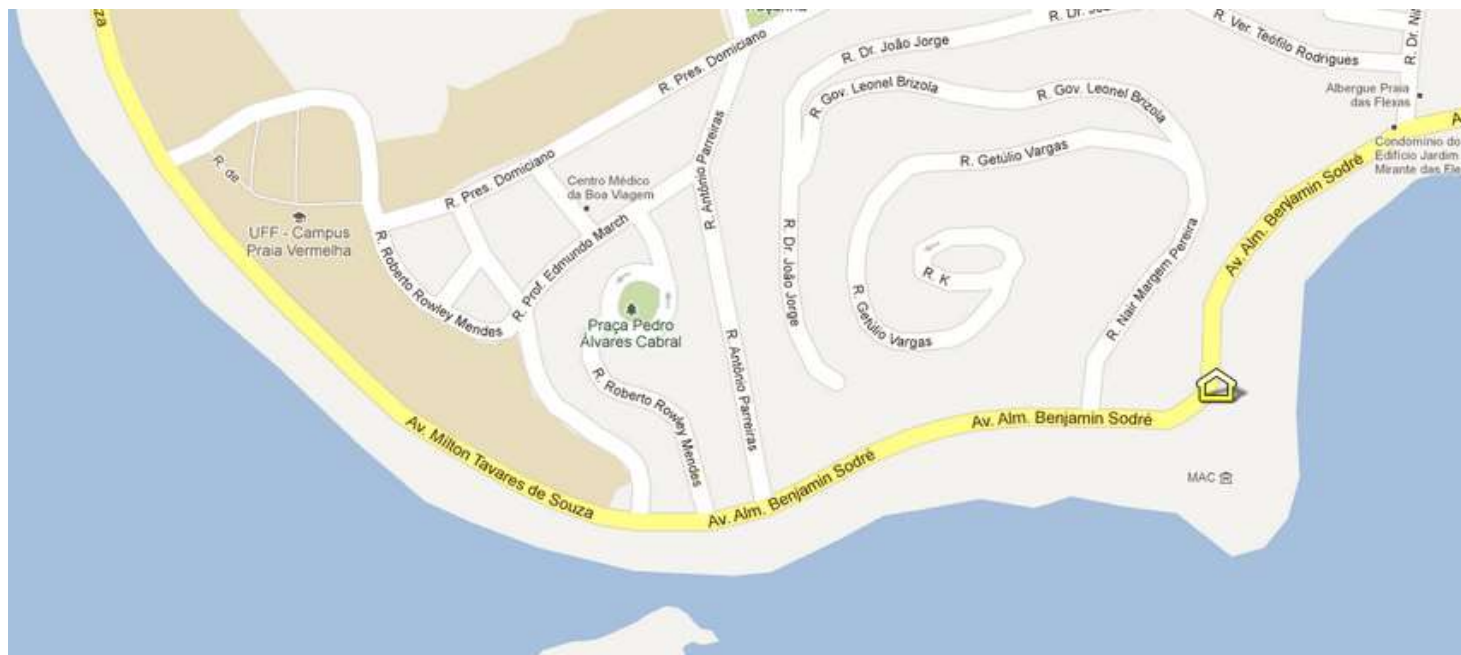
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Museu de arte contemporânea de Niterói

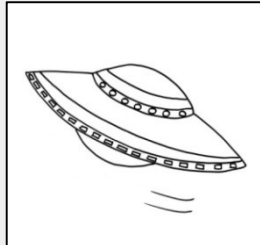
Problema de projeto. Como criar algo novo e inusitado, capaz de recuperar a região e aproveitar a localização (como mirante e causar impacto)?



Visão do MAC - Niterói

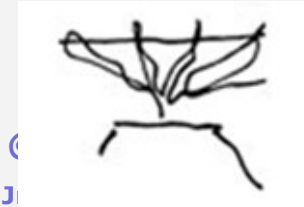
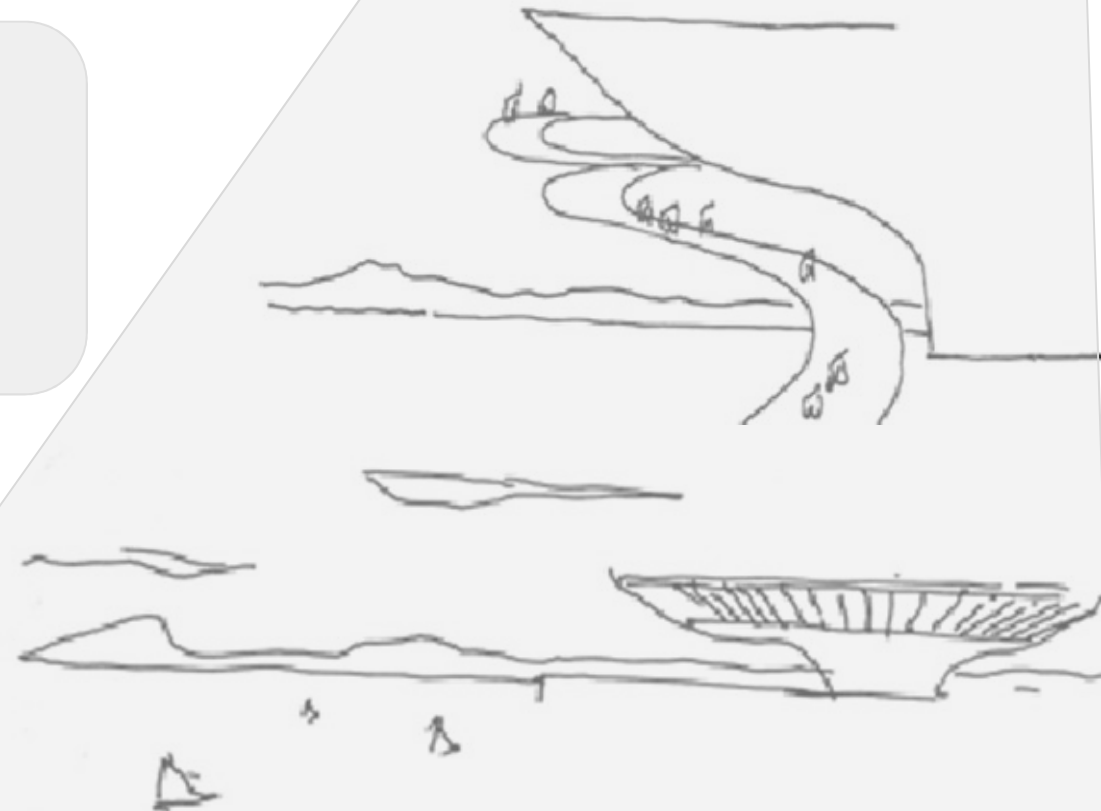


Conhecimento tácito

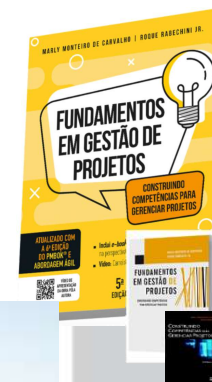


Declaração motivadora +
imagem tangível = visão



"Uma passarela que
convide as pessoas a
entrar" (NIEMEYER)



Resultado Final



Escopo versus Visão

	VISÃO	ESCOPO
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Visa desafiar a equipe a encontrar o resultado • Prima pela motivação • Uso de figuras, metáforas e analogias 	<ul style="list-style-type: none"> • Visa definir completamente o resultado do projeto • Prima pelo detalhamento • Sem ambiguidade
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Gera um conjunto de soluções (desenhos e descrições) • Várias pré-concepções 	<ul style="list-style-type: none"> • Termo de abertura do projeto (TAP) • Declaração do escopo • Estrutura Analítica de Projeto (WBS) • Dicionário da WBS
Exemplos	 <p>MAC – Niterói “Uma passarela que convida as pessoas a entrar” (NIEMEYER)</p>	



Lógica da Gestão Ágil de Projetos?

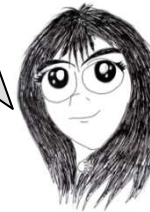


O Framework Scrum



Está estruturado em:

- Equipe
- Eventos e
- Artefatos



Equipe Scrum

- #Mestre Scrum
- #Dono do Produto
- #Time de desenvolvimento

Artefatos Scrum

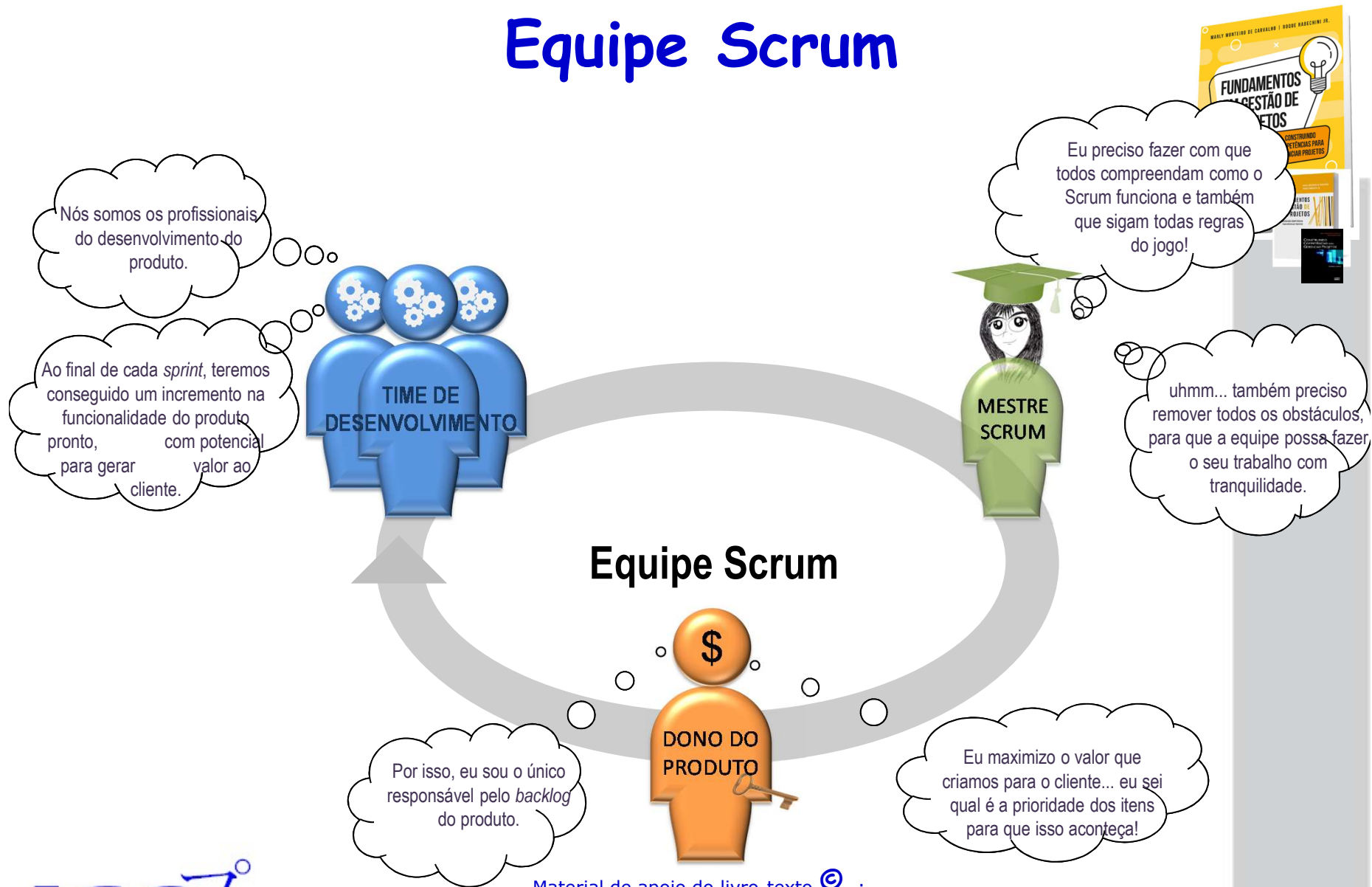
- #Backlog do Produto
- #Backlog do Sprint
- #Incremento

Eventos Scrum

- #Sprint (ciclo – iteração)
- #Planejamento do Sprint
- #Reunião diária
- #Revisão do Sprint
- #Retrospectiva do Sprint

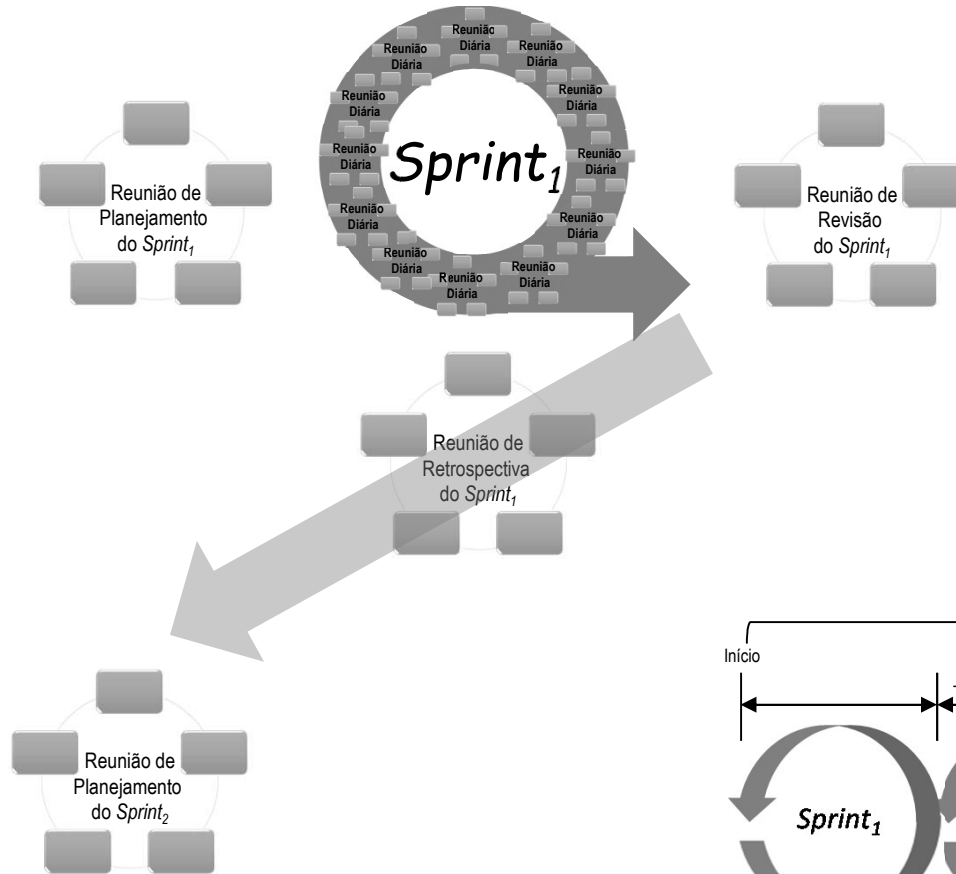


Equipe Scrum



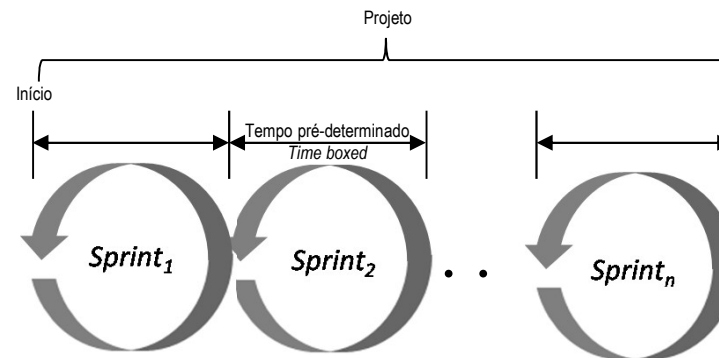
- #Sprint marca o ciclo (iteração)
- #Encapsula todos os demais eventos.

Eventos Scrum



Evento	Duração
<i>Sprint</i>	2 a 4 semanas
Reunião de Planejamento	8 horas*
Reunião de Diária	15 minutos
Reunião de Revisão	4 horas*
Reunião de Retrospectiva	3 horas*

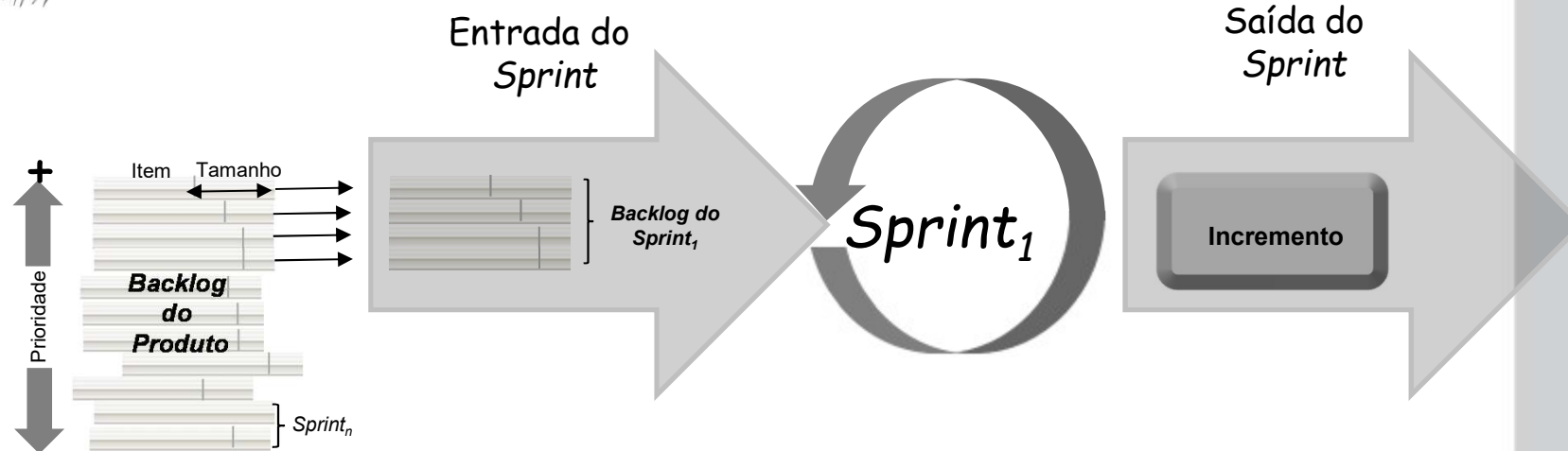
*Para um *sprint* típico de 1 mês. *Sprints* menores implicam em eventos proporcionalmente mais curtos



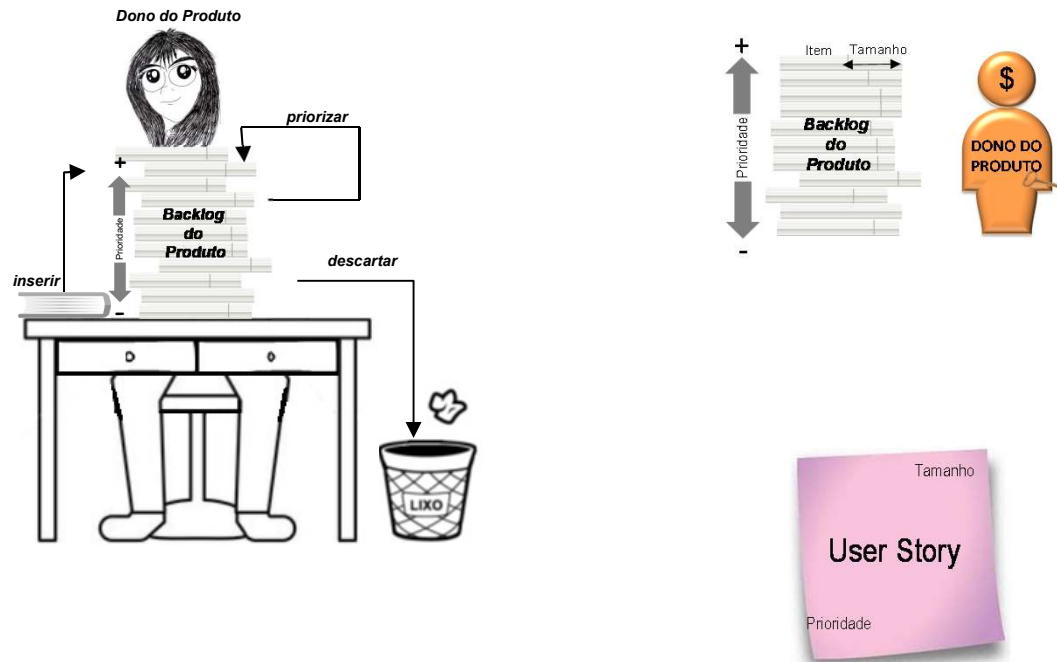
Artefatos Scrum

Artefatos:

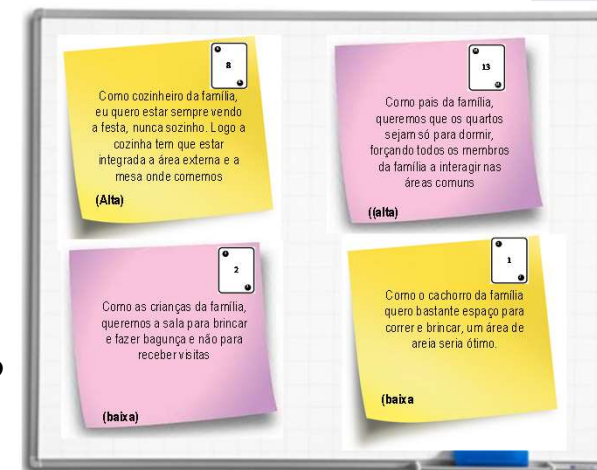
- Backlog do Produto
- Backlog do Sprint
- Incremento



Backlog do Produto



Prioridade	Item Backlog do Produto	US _n	Historia do Usuário (user story - US _n)	Tamanho
1	Cozinha	US ₁	Como cozinheiro da família, eu quero estar sempre vendo a festa, nunca sozinho. Logo a cozinha tem que estar integrada a área externa e a mesa onde comemos	8
2	Quartos	US ₃	Como pais da família, queremos que os quartos sejam só para dormir, forçando todos os membros da família a interagir nas áreas comuns	13
3	Sala	US ₄	Como as crianças da família, queremos a sala para brincar e fazer bagunça e não para receber visitas	2
4	Área externa	US ₂	Como o cachorro da família quero bastante espaço para correr e brincar, um área de areia seria ótimo.	1

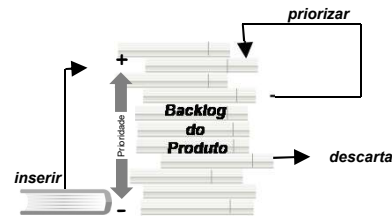


- #Backlog de produto: pilha trabalho acumulado referente ao produto (trabalho previsto que deve ser feito nas próximas iterações).
- #Pode ser uma lista ordenada ou painel visual
- #É gerenciado exclusivamente pelo dono do produto
- #Quanto mais no alto no backlog de produto, mais refinado o item deve estar, descrito com maior clareza e detalhamento, permitindo estimativas mais realistas.

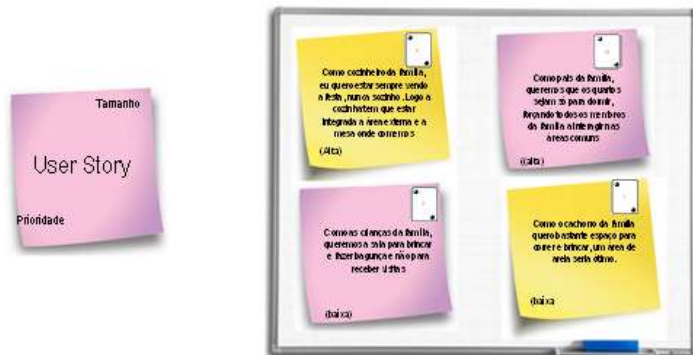
Dono do Produto e o Backlog



- # Backlog do produto é um artefato “vivo”.
- # Precisa ser constantemente refinado (*backlog grooming*) ao longo das iterações (*sprints*)



Pôquer do Planejamento



Prioridade	Item Backlog do Produto	US _n	Historia do Usuário (user story - US _n)	Tamanho
1	Cozinha	US ₁	Como cozinheiro da família, eu quero estar sempre vendo a festa, nunca sozinho. Logo a cozinha tem que estar integrada a área externa e a mesa onde comemos	8
2	Quartos	US ₂	Como pais da família, queremos que os quartos sejam só para dormir, forçando todos os membros da família a interagirem nas áreas comuns	13
3	Sala	US ₃	Como as crianças da família, queremos a sala para brincar e fazer bagunça e não para receber visitas	2
4	Área externa	US ₄	Como o cachorro da família quero bastante espaço para correr e brincar, um área de areia seria ótimo.	1

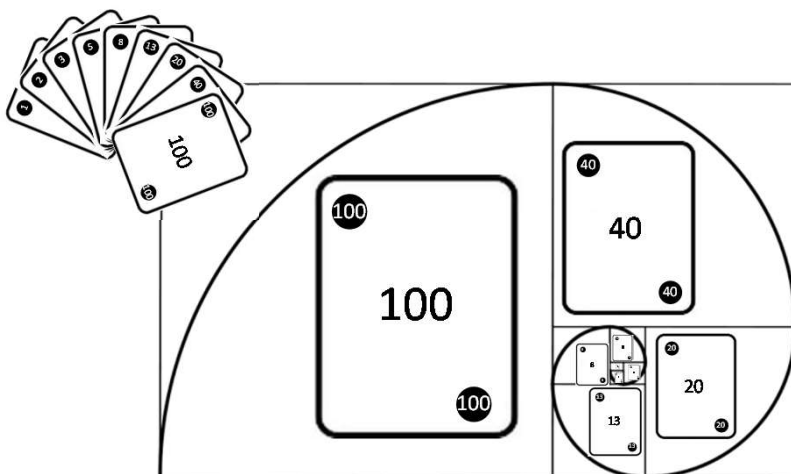
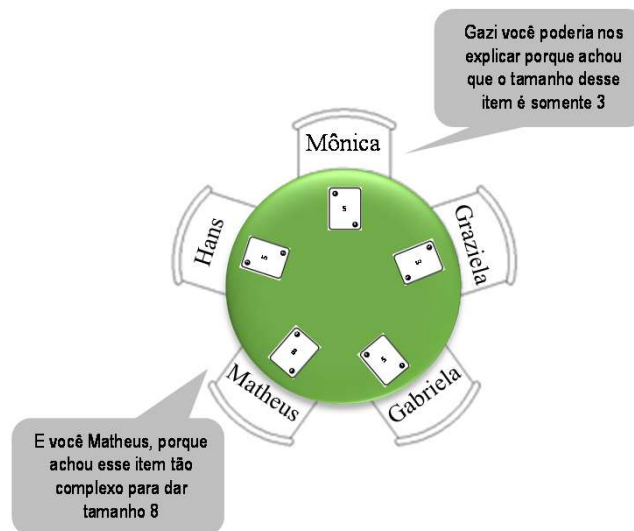


Figura 20.13 Cartas do pôquer do planejamento

Nota: A sequencia de Fibonacci original é: 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55...

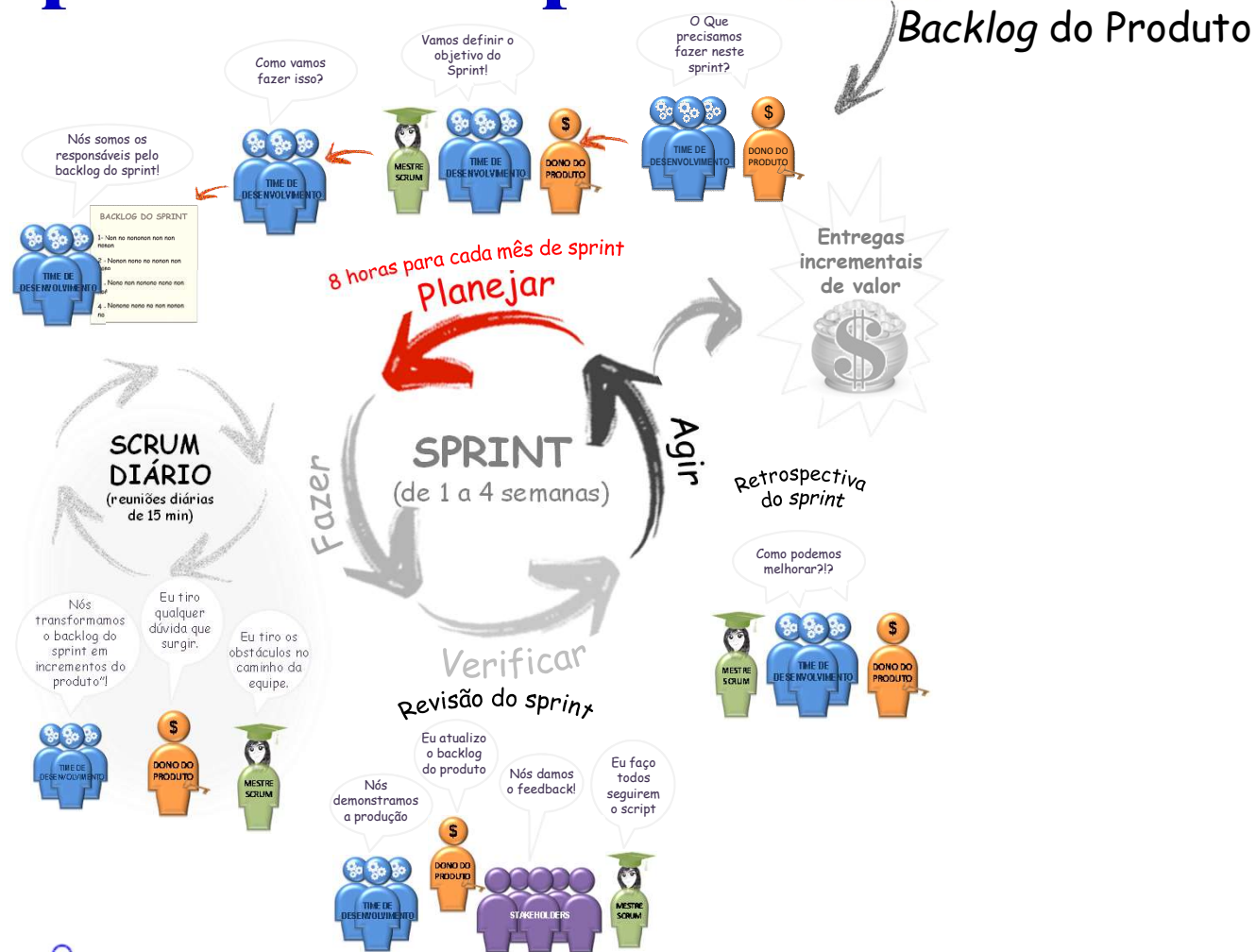


Incremento

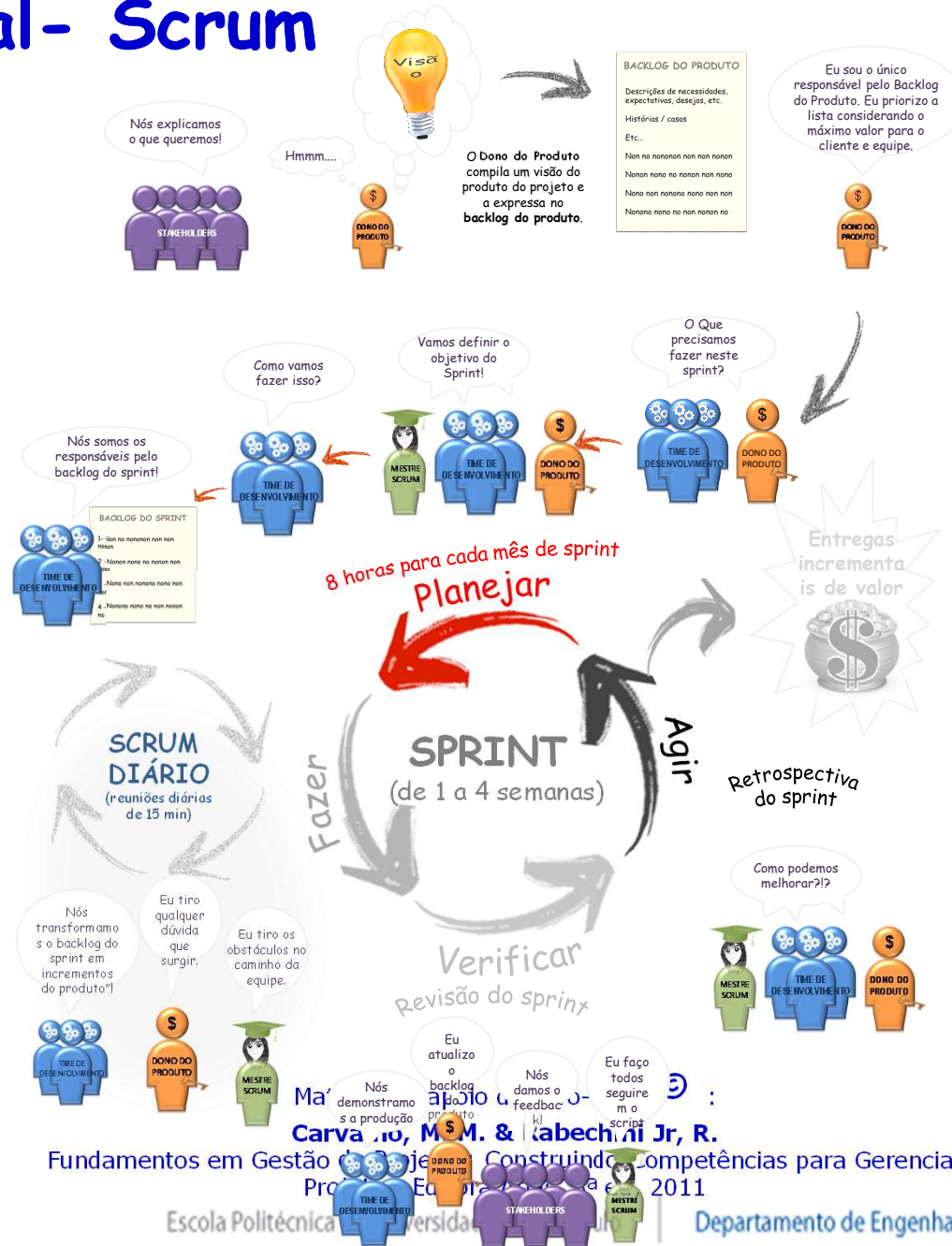
- #Incremento é o resultado de um sprint, o valor agregado naquele ciclo
- #A soma de todos os itens do backlog concluídos durante um *sprint*.
- #“Concluído/pronto/feito”: trabalho potencialmente liberável para uso e inspecionado/ validado com base nos critérios de qualidade acordados pela equipe Scrum.
- #Dono do produto pode optar por liberá-lo para uso imediatamente após o sprint.
- #Incremento do sprint traz consigo o valor já agregado nos sprints anteriores



Equipe Scrum: Sprint e incremento



Visão Geral- Scrum



Lógica da Gestão *Lean* de Projetos?



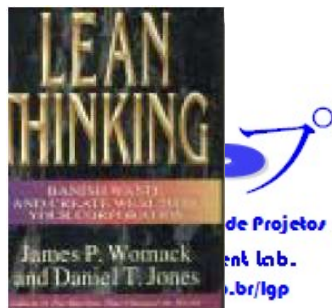
Lean Thinking

"Ao aprender a identificar desperdícios você descobrirá que há muito mais desperdício ao seu redor do que você jamais imaginou....Felizmente, existe um poderoso antídoto ao desperdício: o pensamento enxuto.

Pensamento enxuto é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência as ações que criam valor, realizar estas atividades sem interrupção toda vez que alguém solicita e realizá-las de maneira cada vez mais eficaz.

Em suma... é uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos ... e, ao mesmo tempo, tornar-se cada vez mais capaz de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam."

Womach e Jones (1996)



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 3ª ed, 2011

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Princípios do Pensamento Enxuto Lean Thinking



1. Especificar o **valor**

2. Identificar a **cadeia de valor** dos produtos e remover as etapas que geram desperdícios

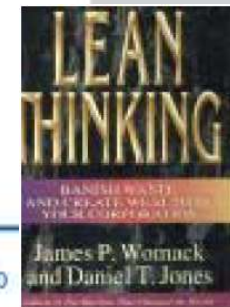
3. Fazer com que as etapas que criam valor **fluam**

4. Fazer com que a produção seja **“puxada”** pela demanda

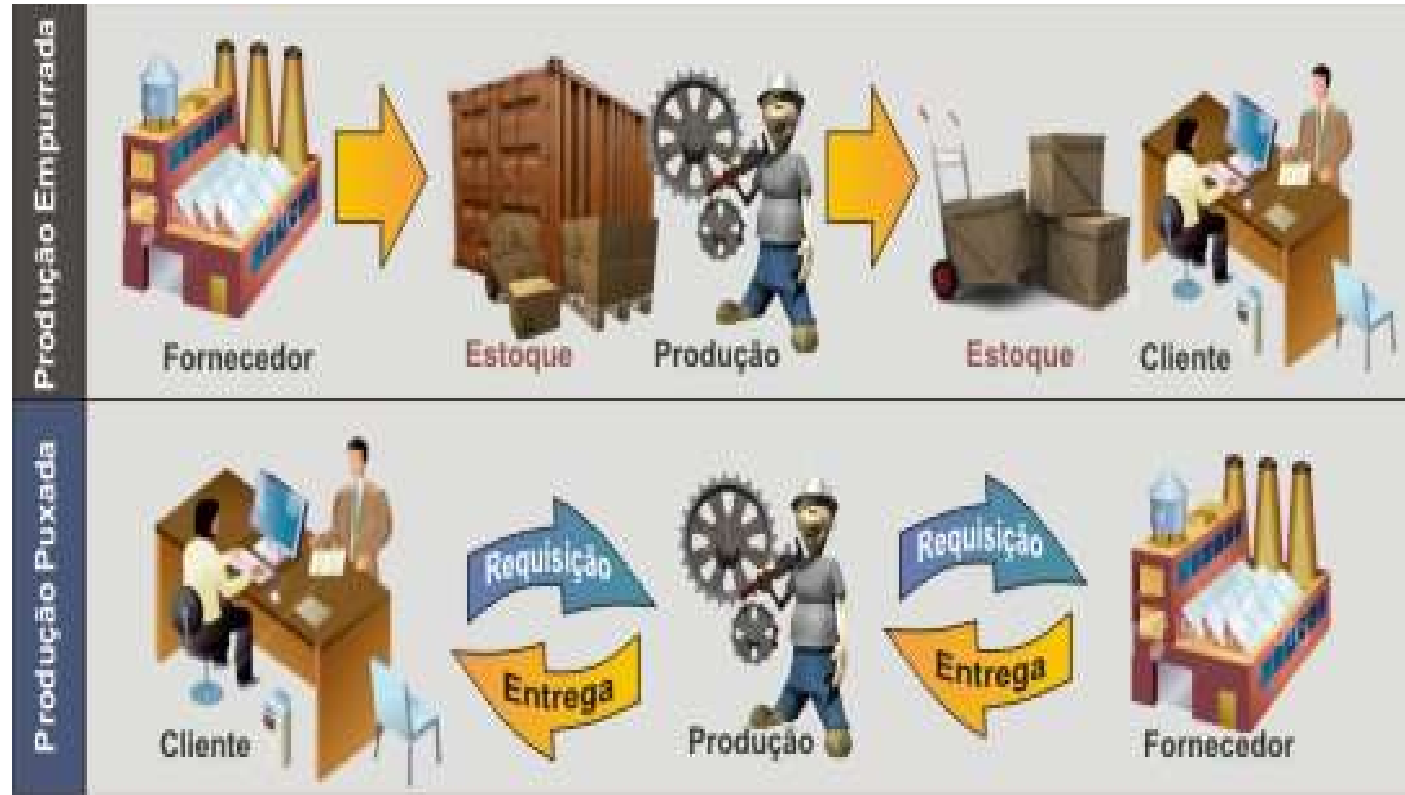
5. Gerenciar para se buscar a **perfeição**



Womach e Jones (1996)



Produção Empurrada e Puxada



O Que é Kanban?

- # Palavra de origem Japonesa que significa etiqueta ou cartão
- # Dispositivo sinalizador que fornece instruções para a produção de itens.
- # Método para programação de produção, que se utiliza de um quadro e cartões.



Sistema Kanban - Supermercado

O funcionamento do abastecimento puxado nos supermercados:

1. Manter as prateleiras abastecidas (não perder vendas)
2. Só reabastecer se o cliente consumir (conforme a demanda)
3. Encher primeiro as prateleiras que estiverem mais vazias
4. Só repor a quantidade de mercadoria que cabe no espaço vago das prateleiras



Abordagem Lean x Gestão Ágil



Scrum empurra-se os itens do backlog do produto para o bachlog do *sprint*



O Kanban puxa os itens diretamente do backlog do produto



Resenha

