



O VALOR DOS PROCESSOS NA GESTÃO DE PROJETOS (MESMO ÁGEIS)¹

Charlene Silva de Almeida

Resumo: Ter processos definidos significa ter a possibilidade de medir e acompanhar o desempenho de projetos de forma estruturada, tal qual seja possível gerar padrões nos dados extraídos e obter análises mais coerentes visando a melhoria da qualidade na organização. Mesmo se tratando de projetos ágeis, é possível definir processos que possam orientar a equipe de desenvolvimento e a gestão do projeto quanto ao andamento do mesmo. Através de um estudo de caso, realizado em uma *Software House* local, foi possível avaliar os benefícios de se estabelecer processos na gestão de projetos, nos quais as hipóteses levantadas foram validadas, potencializando a entrega e qualidade do produto em desenvolvimento. Essa observação levou em consideração os processos de gestão, através das atividades do *framework Scrum*. Portanto, esse artigo tem o objetivo de analisar os benefícios de processos bem definidos, apresentando como essa definição simples mudou os resultados de um projeto de *software* mesmo ágil.

Palavras-chave: Scrum, Gestão de projetos, processos.

1 INTRODUÇÃO

Projetos de desenvolvimento de software, na atualidade, tem uma marcante tendência ao desenvolvimento ágil. Essa tendência não se dá somente pelo crescimento e estudos dessas técnicas visíveis nas mídias digitais, mas também pela flexibilidade adotada a gestão em face as mudanças aceleradas e presentes nos desejos dos clientes e mercado.

O problema é que a agilidade promovida por metodologias ágeis não podem ser a desculpa para que outras variáveis do gerenciamento (risco, prazos, responsabilidades, conflitos, por exemplo) sejam negligenciadas. Ao contrário! O formato dessas metodologias objetiva a entrega facilitada, a promoção da comunicação entre as partes, o

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Projetos de TI, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos de TI.



planejamento incremental e a gestão de risco com base na aprendizagem, descarte e repetição.

Realizar as tarefas necessárias ao gerenciamento, mesmo com as metodologias ágeis exige uma sequência definida, o momento de capturar, analisar os dados e iniciar ações preventivas, de contingência ou mesmo corretivas para garantir a fase de execução do projeto. Como estabelece o Scrum Guide (2016), quando lista as tarefas do *Scrum*, isso indica que é necessário estabelecer processos para a execução de desenvolvimento de projetos mesmo utilizando metodologias ágeis.

Tendo como objetivo, analisar os benefícios de processos bem definidos para a gestão de projetos mesmo ágeis, esse artigo se destina a estudar as tarefas que correspondem a metodologia ágil *Scrum*; comparar os resultados esperados, com os resultados anteriores, utilizando os artefatos dessa metodologia como meio de gerir projetos através de processos bem definidos.

A análise desses benefícios foi possível através do estudo de caso de uma *Software House* local que já utilizava Scrum, porém não fazia uso dos seus resultados para gerenciar o projeto ou mesmo avaliar o andamento e qualidade do produto. Por essa razão, esse trabalho se destina a analisar os benefícios de processos bem definidos para a gestão de projetos mesmo ágeis, apresentando como uma empresa desenvolvedora de software mudou o rumo dos projetos através da definição de processos simples de controle e gerenciamento.

Como parte do processo de investigação e mudanças, foram estabelecidos alguns indicadores para medir e acompanhar todo o processo. Num primeiro momento, os dados apresentados denotam a configuração do projeto e seus resultados. Em seguida, os mesmos indicadores são apresentados comparando os resultados após a definição dos processos.

2 A CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS NA GESTÃO DE PROJETOS ÁGEIS

As metodologias ágeis têm como objetivo dar respostas rápidas as mudanças e proporcionalmente aumentar a produtividade, bem como promover uma maior interação entre a equipe de trabalho e o aumento da comunicação, o que reflete na melhoria



continua do produto e dos processos. Dessa forma, compreende-se que a metodologia ágil é retroalimentada por ela mesma e quando seu processo é bem definido, compreendido e acompanhado por todos os envolvidos, o trabalho é potencializado e o resultado é mais rápido, dado pela interação.

Um exemplo de agilidade é a metodologia *Scrum*. “O Scrum não é um processo ou uma técnica para construir produtos complexos, é um framework dentro do qual pode ser empregado vários processos e técnicas” (SUTHERLAND; SCHWABER, 2013, pág. 3), que utiliza uma abordagem interativa e incremental visando o controle dos riscos e o aperfeiçoamento da previsibilidade.

Ao definir a visão de um produto, uma série de requisitos é levantada e priorizada, visando atender uma necessidade ou oportunidade de negócio. O *Product Backlog*, reúne esse conjunto de histórias que devem ser implementadas ao longo do projeto. De acordo com a definição de prioridade dessas histórias, é montada uma *sprint backlog*, um conjunto menor de tarefas que será executado durante um tempo fechado, a *Time-Box*. Durante esse período, o acompanhamento é dado por reuniões diárias de 15 minutos de duração e a gestão (a vista) dessas atividades é acompanhada por um gráfico que indica o progresso do time de desenvolvimento (SUTHERLAND; SCHWABER, 2013).

Por se tratar de uma metodologia iterativa e incremental, no final de cada *time-box*, Segundo o guia de boas práticas do *Scrum* (2016), são realizadas duas cerimônias para ajustar o projeto, destacando as lições aprendidas e obtendo *feedbacks* do dono do produto, bem como para definir as próximas atividades. A metodologia prega ainda que o sucesso da sua execução, exige a participação colaborativa dos membros do time e dos papéis centrais desse *framework*. Dono do Produto: responsável por alcançar o maior valor de negócio para o projeto, e também responsável pela coordenação das necessidades dos clientes e pela manutenção da justificativa de negócio para o projeto. O *Scrum Master* é um facilitador que garante ao time o fornecimento de um ambiente propício para concluir o projeto com sucesso, facilita e ensina as práticas da metodologia para todos os envolvidos no projeto; remove os impedimentos encontrados pelo time; e, assegura que os processos estejam sendo seguidos. E por fim, o terceiro papel: “O *Time Scrum* é o grupo ou time responsável pelo desenvolvimento das entregas do projeto e por entender os requisitos especificados pelo Dono do Produto” (SBOK™GUIDE, 2016, pág. 30).



Através dos papéis e tarefas do *framework Scrum* é possível indicar sobre que direção caminhar. Porém, não definir essa jornada é o que ainda tem provocado o cancelamento, as mudanças e os exacerbados custos em projetos. Nota-se que sem a prática de gerenciamento dos processos, as organizações tem maiores dificuldades para identificar e responder as variáveis dos projetos, e por consequência podem ter surpresas por riscos não previstos.

Com base nessa necessidade gerencial, o acompanhamento através da inspeção e adaptação visam a mitigação de riscos, o controle de custos, a qualidade e a melhoria contínua, além de permitir respostas ágeis por meio do acompanhamento do desempenho (BPM CBOOK, 2013), uma vez que as metodologias ágeis inserem o cliente final, ou seja, as partes interessadas desde o início do projeto. Feedbacks constantes trazem ao projeto e conseqüentemente ao produto o índice de aceitação desde cedo e por consequência a aprovação do produto e ajuste de público alvo necessárias a colocação do *software* no mercado. Por esse motivo, essas metodologias vem sendo aplicadas no mercado de TI e tem se mostrado necessárias diante das expectativas e exigências dos clientes finais.

2.1 A SOFTWARE HOUSE, OBJETO DE ESTUDO

A *Software House* tem 20 anos de mercado e a pouco mais de quatro anos resolveu adotar metodologias ágeis de desenvolvimento. Como todo projeto de implementação de metodologias tudo começou muito bem, mas a falta de acompanhamento de alguns aspectos do projeto e a falta de entendimento sobre o valor dos processos definidos, fizeram as atividades do *Scrum* “desandar” colocando uma série de riscos no projeto, conseqüentemente atrasando sua entrega e elevando os custos.

Nos últimos dois anos, o projeto sofreu algumas mudanças com relação ao número de membros, a coordenação, a gerencia e o uso do *Scrum* continuaram do mesmo jeito. Consultores foram convidados a integrar o projeto e identificar falhas no andamento.

Durante aproximadamente um ano de projeto, o gerenciamento foi amplamente negligenciado com o intuito de desenvolver o máximo de funcionalidades possíveis, porém, sem o devido acompanhamento o resultado se tornava cada vez mais distante do esperado. A equipe sofreu várias modificações, o *turnover* altíssimo não permitia a



integração da equipe, além disso, a configuração da equipe passou a exceder o número máximo recomendado pela metodologia adotada, chegando a ter de 12 a 15 participantes.

Como parte das tarefas do time, era necessário realizar o registro das atividades indicando as horas aplicadas no desenvolvimento, na correção de incidentes, no auxílio a outros projetos e setores da empresa, as reuniões diárias mudavam de horário constantemente e a participação passou a ser vazia e sem sentido. Já não eram respondidas as questões do que havia sido feito, o que estava em andamento e se existiam impedimentos. A equipe não conhecia a capacidade de produção, o software perdeu a qualidade e o número de horas disponível na equipe passaram a ser mal aproveitados, refletindo no custo da produção e na ausência de resultados.

2.1 COMO ESSE CENÁRIO FOI MODIFICADO?

Em outubro de 2016, quando a situação do projeto, cujas respostas não apareciam e as ausência de resultados quase cancelaram o projeto, fui integrada ao projeto como coordenadora e nesse período, surgiu a necessidade de investigar e apurar os processos de desenvolvimento e imergir no time para identificar tais situações.

A primeira coisa percebida foi com relação ao relato das atividades, as horas de desenvolvimento. Essa informação era cadastrada de forma não satisfatória, pois, como é possível avaliar o andamento da *sprint* se as informações ao logo da execução do projeto não aparecem? Pois bem, a equipe foi orientada a cadastrar diariamente seu trabalho, o tempo gasto em cada atividade e foi lhes ensinado a necessidade dessa tarefa e o valor em manter esse processo firme por mais que alguns fossem resistentes e achassem que tal solicitação era desnecessária.

Em meados de novembro de 2016, novos processos foram estabelecidos para reverter a situação do projeto, onde a essência da mudança visou estabelecer processos simples, mas capaz de responder as vertentes do gerenciamento através, principalmente, da cultura das documentação e gestão à vista:

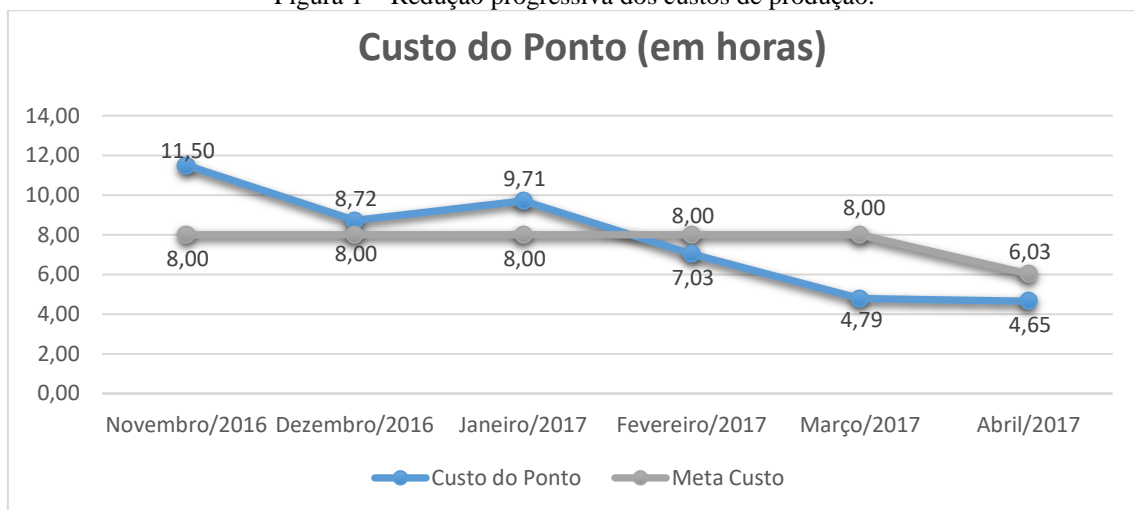
1. Cadastrar as horas de trabalho diariamente;
2. Atualizar o quadro de tarefas, toda tarefa que realizar;
3. Atualizar *burndown* sempre no final da reunião diária;

4. Reunião diária. Durar 15 minutos no máximo e contextualizar a equipe sobre as tarefas;
5. Planejar as *Sprints* com base nos aprendizados e no custo do ponto de produção;
6. Remover a especialização de pessoas e tarefas; e
7. Atualizar e acompanhar o painel de indicadores do projeto.

Como as horas passaram a ser registradas, alguns outros números foram aparecendo. O custo por ponto produzido na *sprint* chegou a atingir 27 horas, sendo que a média de mercado esperada era 4 horas por ponto produzido. A equipe foi solicitada a escolher um novo caso base que lhes ajudasse na estimativa das histórias da *sprint* e essa nova definição contribuir para que a equipe entendesse as necessidades do time e uma vez que foi estabelecida uma meta para reduzir os custos da produção, a equipe começou a identificar quantos pontos podiam produzir durante a *time box*.

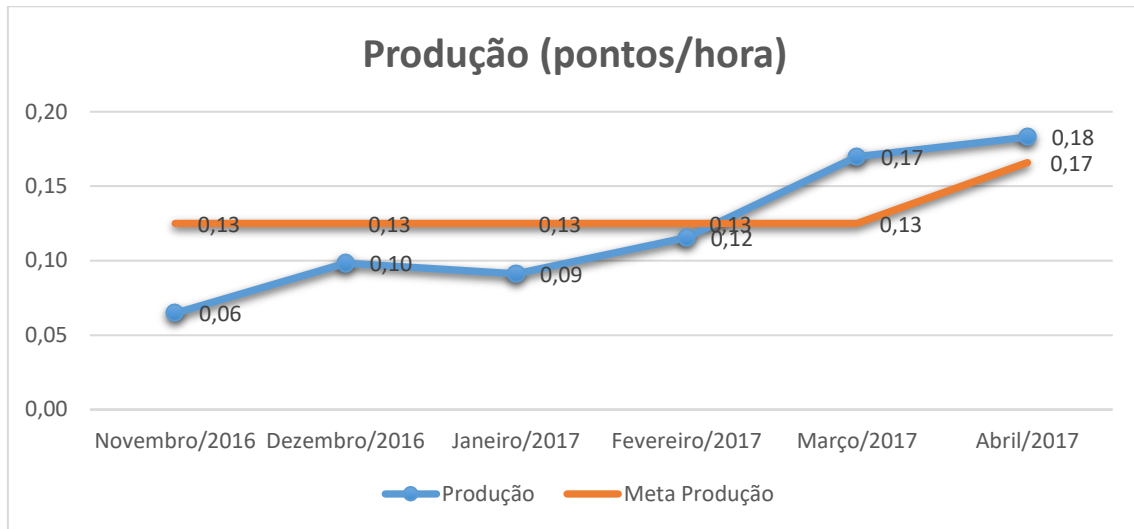
Conforme observado na Figura 1, percebe-se a evolução da redução dos custos ao longo das *sprints*. E com essa redução do custo, observa-se na Figura 2, equilíbrio, com relação a meta de produção esperado *versus* realizado.

Figura 1 – Redução progressiva dos custos de produção.



Autora (2017)

Figura 2 – Meta de produção *versus* Produção por sprint.

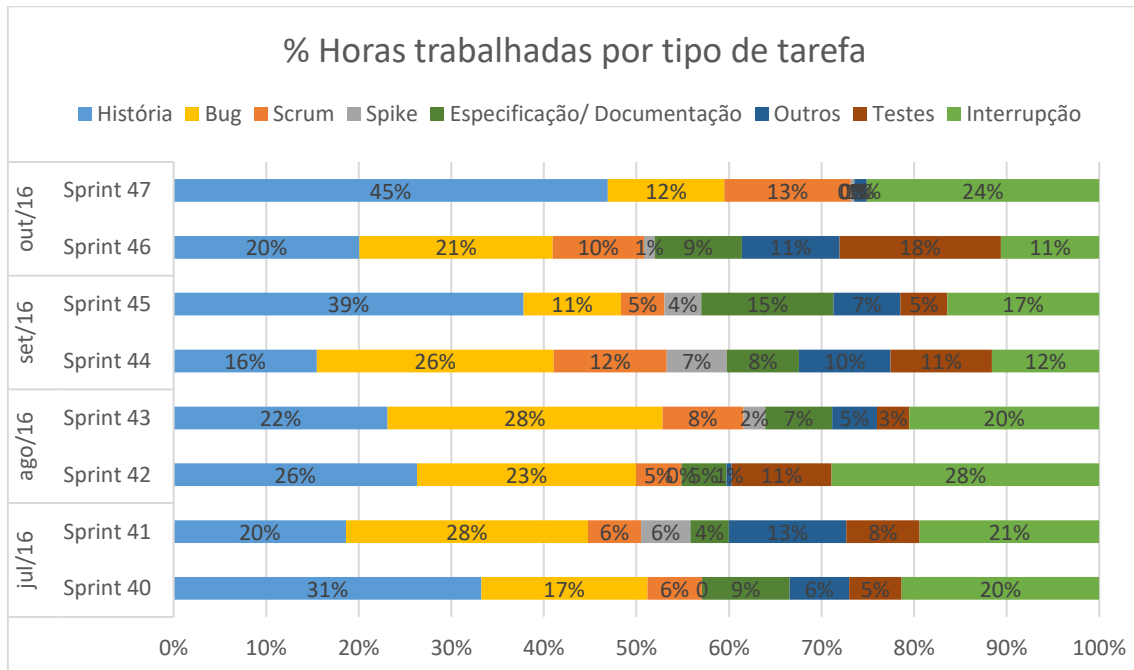


Autora (2017)

A reunião diária ganhou um novo horário, horário esse em que todos os membros estavam presentes, respondendo ao time sobre o andamento das tarefas e possíveis impedimentos. A definição de um novo *Scrum Master* também foi fundamental para os novos processos, já que também foram estabelecidos como gestão a vista, atualização do quadro de tarefas, onde toda a equipe se levanta, vai até o quadro e move os *cards* das tarefas indicando aos colegas o que terminou de fazer e/ou que atividades está desenvolvendo e a atualização do gráfico de *burndown* que além de destacar para a equipe possíveis riscos da *sprint*, indicavam o total de pontos concluídos, quantos restantes para o término e os dias que houveram entradas não planejadas na *sprint* e quanto que a *sprint* foi afetada.

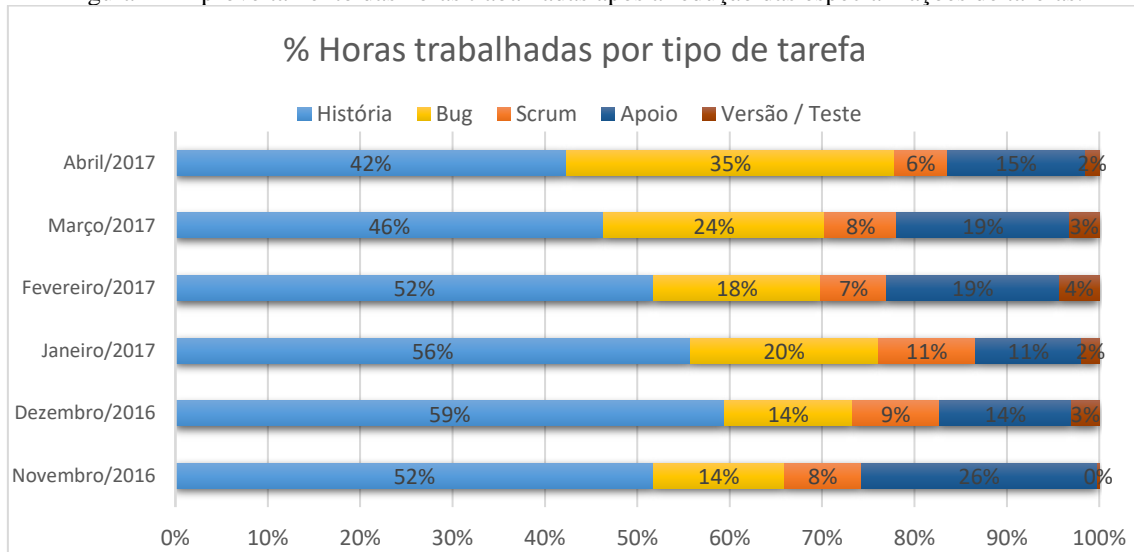
Outro fator que contribuiu para os resultados do projeto foi a redução das especialidades do time de desenvolvimento. Muitos eram especialistas em um determinado tipo de tarefa e isso dificultava o andamento da *sprint* já que as tarefas eram colocadas para responsáveis específicos. Além disso, o time tinha muitas especificações de tarefas que foram criadas na tentativa de corrigir as falhas por não estarem seguindo processo algum no passado. Como a eliminação dessas tarefas, o tempo passou a ser melhor gerenciado, fazendo com que as *sprints* tivessem mais resultados, como evidenciado comparando-se as Figuras 3 e 4.

Figura 3 – Distribuição das horas trabalhadas. Existência de muitas especializações de tarefas.



Autora (2017)

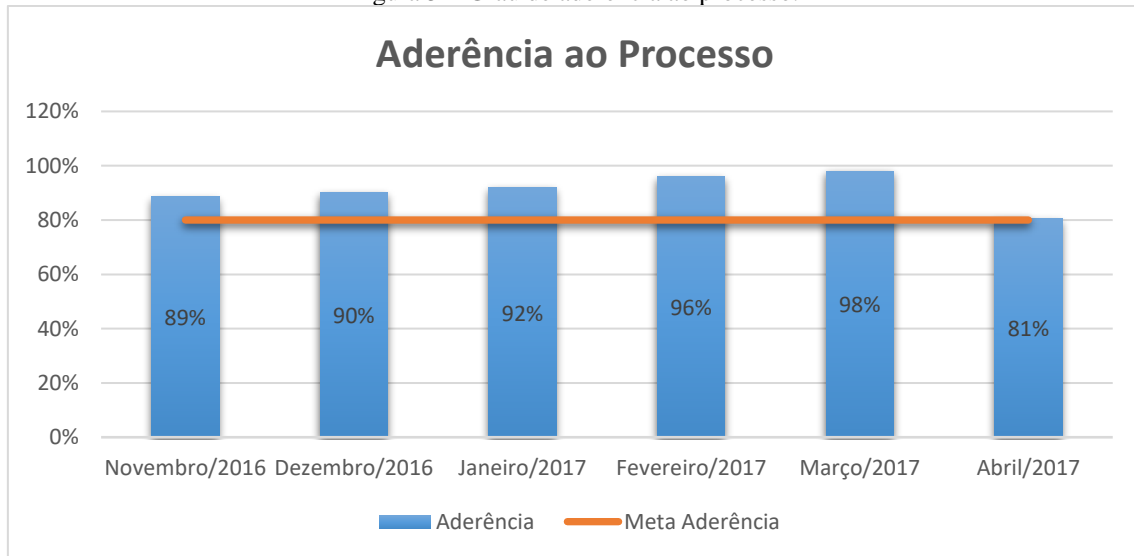
Figura 4 – Aproveitamento das horas trabalhadas após a redução das especializações de tarefas.



Autora (2017)

Com a adoção desses processos, o projeto voltou a ter resultados, observado na Figura 5. A aderência é também medida como forma de garantir sua continuidade e aperfeiçoamento. Todo o projeto é auditado e não conformidades são geradas para aqueles que descumprirem com o acordado. Quando um membro recebe mais de três não conformidades pela mesma falha na execução da tarefa de um determinado processo, o superior imediato disponibiliza treinamentos sobre a metodologia e o recicla para entender as falhas.

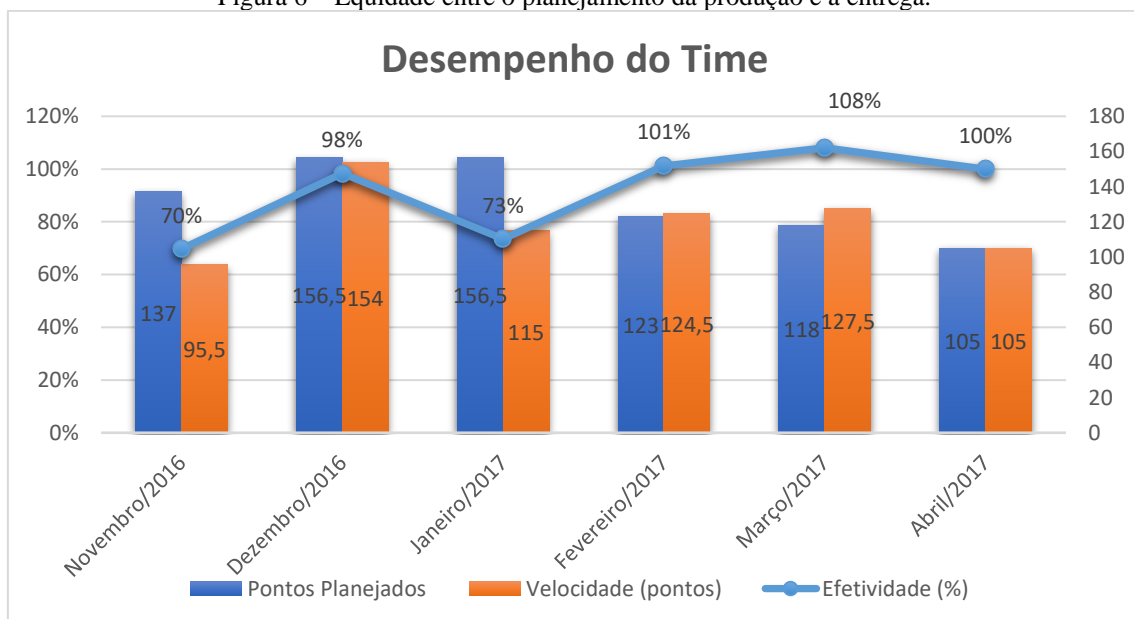
Figura 5 – Grau de aderência ao processo.



Autora (2017)

Hoje, a equipe continua com um alto índice de instabilidade de escopo, indicador que mede quanto de histórias ou não conformidades foram inseridas sem planejamento na *sprint*, porém esse indicador não reflete a falta de qualidade do produto, mas a evolução do produto e do time fazendo com que o mesmo seja capaz de entregar mais do que o planejado. A Figura 6 apresenta o comportamento das entregas que o time tem realizado, comparando a meta, o planejado e o entregue.

Figura 6 – Equidade entre o planejamento da produção e a entrega.



Autora (2017)



3 CONCLUSÕES

A realização desse trabalho nos permite compreender a necessidade da gestão de projetos, através dos processos. Ter o controle e acompanhar as atividades estabelecidas permite gerenciar os recursos disponíveis para o projeto, bem como fazer melhor uso, para o melhor resultado. E nesse caso, não se trata especificamente de trabalhar processos do PMBOOK ou uma metodologia tradicional de gestão, mas de mesma necessidade, um projeto pode ser gerenciado utilizando-se das tecnologias ágeis e as possibilidades de controle que podem ser obtidas combinando o resultados das tarefas. Tarefas essas que quando é reconhecido o valor, facilita o entendimento do time e consequente seus resultados.

Quando processos são estabelecidos o propósito é a melhor utilização dos recursos. O grande desafio é o valor das tarefas que devem ser realizadas. Mas, o que seria o termo *valor da tarefa*? A sua necessidade de ser executada. O valor de uma tarefa está em definir o porquê deve-se executa-lá, o que a tarefa representa e como ajuda no alcance do objetivo, do resultado, da missão, da visão da empresa.

Todavia, a contrapartida seja ensinar apenas como executa-lá, esclarecer o valor das tarefas para quem as executa é imputar no responsável o compromisso em realiza-lá, o senso crítico de medir e avaliar suas próprias competências no desenvolvimento das atividades, gerando o conhecimento e reconhecimento necessário para que o compromisso seja resvalado no resultado. O grande marco da administração é exatamente a escassez de recursos. Por isso, processos bem executados geram índices mais assertivos sobre o trabalho, índices que podem ou vão gerar medidas e consequentemente ações de melhorias para redução de custos, gerar investimentos ao invés de gastos desnecessários, cumprimento dos prazos e visualização dos risco de forma mais direta.

Ter processos definidos, nesse caso, significa ter a possibilidade de medir e acompanhar o desempenho dos projetos de forma estruturada, tal qual seja possível gerar padrões nos dados extraídos e analisar de forma mais coerente, visando a melhoria da qualidade do produto e atendendo as expectativas sobre o projeto e sua gestão.



REFERÊNCIAS

BPM CBOOK. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOOK. 2013. Disponível em: http://c.yimcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOOK_Guide__Portuguese.pdf. Acessado em: 25/11/2016.

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. Guia do Scrum. Disponível em: www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf. Acessado em: 10 de outubro de 2016.

SBOK Guide. SCRUM BODY OF KNOWLEDGE (SBOK™GUIDE). Disponível em: http://www.scrumstudy.com/SBOK/SBOK_Guide_Portugese_Sample.pdf. Acessado em: 15/09/2016.