

GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS COM O SCRUM

Dylleones Dias Brito*

RESUMO

O gerenciamento de projetos com metodologia Ágil tem mostrado grandes benefícios. Este artigo mostra em um caso real algumas vantagens da utilização do Scrum na gestão de projetos, bem como os benefícios para todos os envolvidos. O resultado do grande desafio em gerenciamento de projeto que é o de elevar a produtividade de uma equipe sem aumentar custos, mantendo a qualidade e prazos aceitáveis gerando mais retorno e satisfação é mostrado com base em um caso real. Para que possa entender a técnica utilizada para alcançar esses resultados é de fundamental importância o entendimento do manifesto ágil e da metodologia Scrum que também está contida nesse artigo.

Palavras-chave: Scrum, Gestão, Ágil, Projetos, Equipes, PMBOK,

*Dylleones Dias Brito graduado em Sistemas para Internet, cursando MBA em Gerencia de Projetos, Scrum Master e líder de Projetos na Alfama Web. dylleones@gmail.com

1- INTRODUÇÃO

A atividade de gerenciamento de projetos há pouco tempo atrás era adotada apenas por grandes empresas e instituições principalmente no seguimento da construção cível. Atualmente boas práticas, metodologias e estratégias de gerenciamento de projeto vêm ganhando espaço nas empresas e instituições de todos os portes e setores. Com a competitividade em alta, clientes mais exigentes e produtos mais personalizados são alguns fatores que justificam o gerenciamento de projeto cada vez mais presente nas empresas, entretanto uma pesquisa realizada em 2011 mostrou que cerca de 40% dos projetos tem uma variação de mais de 25% em relação ao estimado, tanto de prazo como de custo.

Os métodos ágeis visam uma maior flexibilidade, maior envolvimento por parte do cliente, antecipação dos imprevistos e entregas. A aplicação de métodos ágeis busca atender as expectativas de prazos, custos e qualidade desejada pelo cliente. A metodologia ágil tem em sua essência nortear comportamentos e atitudes com o objetivo nas entregas, envolver toda a equipe na construção dos resultados onde todos tem responsabilidade pelo gerenciamento das atividades, seguir algumas etapas como as cerimônias de planejamento, reunião diária, revisão e retrospectiva. (SCHWABER, 2009, 1)

Metodologias como Scrum e XP surgem a partir da filosofia ágeis. Sendo que o Scrum visa a agilidade na gestão do projeto e aumento da produtividade da equipe podendo ser aplicada em qualquer tipo de projeto, já o XP visa os métodos ágeis de engenharia de software definindo alguns processos para a construção do produto.

“Quando se questiona se SCRUM é melhor que PMBOK para um projeto, ou vice e versa, o ponto de referência para a seleção da técnica de gestão mais apropriada está na complexidade do projeto”. (BUCK E PUCCA, 2012).

2 - DESENVOLVIMENTO

2.1 - CONCEITO DE GESTÃO DE PROJETO.

Um projeto é um esforço temporário que visa desenvolver um produto, resultado ou serviço inédito com escopo, tempo e custo definido. Afirmamos que um projeto é único por não se tratar de uma atividade rotineira onde o resultado é sempre o mesmo. (PMI, 2013, 1).

“O Gerenciamento de Projeto, no entanto é aplicação de habilidade e técnicas para que possa conduzir o projeto de tal forma que obtenha o resultado esperado. Para isso o gerenciamento de projeto adota algumas etapas, documentos e procedimentos para auxiliar nessa gestão”. (PMI, 2013, 1).

O Gerente de projeto juntamente com sua equipe é pessoa responsável em conduzir o projeto planejando o Gerenciamento da Integração, Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Custos, Gerenciamento de Qualidade, Gerenciamento das Aquisições, Gerenciamento de Recursos Humanos, Gerenciamento das Comunicações, Gerenciamento de Risco, Gerenciamento de Tempo e Gerenciamento das partes interessadas. Para a gestão tradicional existe o Guia PMBOK que adota algumas práticas para o gerenciamento de projetos. E para uma gestão ágil com entregas mais rápidas e maior interação do cliente existem varias metodologias, a exemplo do Scrum e XP. Para que o projeto possa atingir o resultado esperado é preciso definir quais métodos ou práticas serão utilizadas. (PIZE, 2012,1).

2.2 - MANIFESTO ÁGIL.

No ágil as documentações continuam existindo contudo na medida certa. Documentos e contratos não são mais importantes do que uma negociação com

cliente e alinhamento de expectativas. Alguns princípios para que a equipe seja ágil devem ser adotados, por exemplo:

- Prioridade na satisfação do cliente;
- Adequação de mudança no escopo do projeto;
- Trabalho em conjunto com toda a equipe;
- Promover um ambiente favorável ao desenvolvimento do projeto;
- Feedback constante;
- Entregas rápidas de parte dos projetos.

Com equipes pequenas e membros multifuncionais podemos aplicar ágil em grande projetos, basta dividir uma grande equipe em pequenas equipes e fazer com que interajam entre elas.

“Times Scrum são projetados para otimizar flexibilidade e produtividade. Para esse fim, eles são auto-organizáveis, interdisciplinares e trabalham em iterações”. (SCHWABER, 2009, 1).

2.3 - SOBRE O SCRUM.

O Scrum é dividido em Sprints fases sequenciais com tarefas planejadas para serem executadas em um intervalo de tempo e ao final de cada Sprint o cliente pode em alguns casos usar a parte do projeto que foi entregue, ou seja, não há a necessidade de esperar todo o projeto ser finalizado. Papeis e artefatos são bem definidos entre a equipe do projeto. (NASCIMENTO, 2010, 1).

- PO - Product Owner,
- SM - Scrum Master,
- Time,

- Product Backlog,
- Sprint Backlog,
- Sprint,
- Sprint Planning,
- Kanban,
- Daily,
- Sprint Review,
- Sprint Retrospective,

PO - Product Owner: É o dono do produto e indicado para montar o Product Backlog. Geralmente é um cliente ou patrocinador do projeto.

SM - Scrum Master: Geralmente é o líder, responsável por remover os impedimentos, blindar o time e garantir que as cerimônias “Reuniões” aconteçam de forma planejada.

Time: Formado por pessoas com as habilidades técnicas para realizar as tarefas planejadas. A formação do time que executa as tarefas é um dos fatores de sucesso da agilidade do Scrum, por conta do compromisso que todo o time faz com o resultado do Sprint onde cada membro pode executar qualquer tarefa planejada sem hierarquia dentro do time tornando-se uma equipe multidisciplinar onde todos sabem o que todos estão fazendo. Desta forma elimina o problema de centralização de tarefas. Naturalmente todos se tornam especialista em todas as tarefas. (NASCIMENTO, 2010, 1).

Product Backlog: Documento onde tem todas as tarefas do projeto ordenadas pelo critério de prioridade para serem executadas durante os Sprints, essa prioridade pode ser definida por tarefas chaves para que outras possam serem executadas.

O gerenciamento é dividido entre os membros do Time, Scrum Master e Product Owner. Este é um ponto muito forte e é requisito para buscar a agilidade: O auto-gerenciamento.

Sprint Backlog: Documento com todas as tarefas que serão executadas durante Sprint.

Sprint Planning: Nas reuniões Planning são planejadas as tarefas que entrarão no Sprint de forma que toda a equipe e o PO participem interagindo com opiniões, sugestões. A interação do cliente com toda a equipe do projeto nas reuniões Planning torna-se mais flexível as mudanças e o entendimento das tarefas de forma que fique claro o que realmente agrega valor na entrega para o cliente e alinhando as expectativas dos stakeholders. (NASCIMENTO, 2010, 1).

“O gerenciamento é dividido entre os membros do Time, Scrum Master e Product Owner. Este é um ponto muito forte e é requisito para buscar a agilidade: O auto-gerenciamento. Ao contrário das chamadas metodologias tradicionais, que seguem um modelo definido de desenvolvimento de software baseado em fases e atividades”. (NASCIMENTO, 2010, 1)

A duração de cada tarefa é com base nas estimativas dada pela equipe do projeto feitas em um range de pontos onde também são consultados históricos de sprints com tarefas semelhantes. Ao estimar cada tarefa temos o custo de execução

que somado com os custos de aquisições teremos o custo total da tarefa. (NASCIMENTO, 2010, 1).

Kanban: Mesmo com todas as tarefas no Sprint Backlog o Kanban é fundamental para a gestão do time. É no Kanban conhecido também como quadro de tarefas que ficam divididas em algumas etapas as tarefas. As etapas geralmente são: IceBox, Não Iniciadas, Em Andamento, Teste/Homologação e Entregue.

Sprint: Ciclo para a execução das tarefas. Geralmente em torno de 15 dias. Um projeto, no entanto, pode ter vários Sprints para que seja totalmente concluído.

Daily: Nas reuniões diárias é feito o controle e monitoramento do Sprint e de cada tarefa analisando e revisando as estimativas e possíveis mudanças onde cada membro do time “Equipe” fala sobre o que fez desde a daily passada, o que vai fazer até daily e quais os impedimentos. Ações são tomadas e definidas imediatamente a cada daily para que o Sprint não seja afetado com resultado abaixo do esperado tendo assim uma boa comunicação. A reunião é otimizada em 15 minutos. (NASCIMENTO, 2010, 1).

Sprint Review: Reunião para revisar tudo o que foi feito durante o Sprint e apresentar para o cliente. No encerramento de cada Sprint a reunião Sprint Review serve para que o time mostre ao cliente o resultado das tarefas que foram executadas e receba feedback onde o cliente (PO) aceite ou não a entrega a atividade que foi firmada o compromisso de entrega. (NASCIMENTO, 2010, 1).

“As práticas contidas no guia Scrum realmente visam gerenciar a construção de produtos “rodando” um ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e administrando a tripla restrição (Escopo, Tempo e Custo)”. (BRESSANO, 2012,1-6)

Sprint Retrospective: Durante todo o Sprint o time anota os pontos positivos e os pontos negativos para que na reunião Sprint Retrospective sejam expostos perante a presença apenas do time. (NASCIMENTO, 2010, 1).

2.4 - GESTÃO DE PROJETO ÁGIL X TRADICIONAL.

A gestão ágil de projeto adota um modelo mais simples, todavia tão eficiente e eficaz quanto o PMBOK podemos usar ambas as práticas adequando ao contexto do projeto em questão. De forma que gere os resultados esperados unindo as boas práticas do PMBOK com a agilidade e dinamicidade do Ágil com metodologia Scrum. (PIZE, 2012,1).

Papéis bem definidos, reuniões e alguns documentos são fundamentais para uma boa gestão em projetos. Semelhante ao PMBOK porém bem mais simplificado o Scrum conta com alguns artefatos.

PO - Product Owner e Cliente: É o dono produto e indicado para montar o Product Backlog. Semelhante ao cliente ou patrocinador projeto conforme o PMBOK.

SM - Scrum Master e Gerente de Projeto: Geralmente é o líder responsável por remover os impedimentos, blindar o time e garantir que as cerimônias “Reuniões” aconteçam de forma planejada. Semelhante ao Gerente de Projeto do PMBOK.

Time e Equipe: Formado por pessoas que estão executando as tarefas. Semelhante a equipe que está executando o projeto seguindo o PMBOK.

Sprint e PDCA: Ciclo de desenvolvimento semelhante às fases do projeto no PMBOK.

Cerimônias e Reuniões: As Sprint Planning, Daily, Sprint Review e Sprint Retrospective são as reuniões semelhantes às de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento do PMBOK.

Product Backlog, Sprint Backlog e EAP e Termo de Abertura: Os Backlogs têm o mesmo objetivo das documentações Termo de Abertura e EAP produzidas seguindo as práticas do PMBOK. (PIZE, 2012,1).

2.5 - CASO REAL DE SUCESSO DA ALFAMA WEB APLICANDO O SCRUM.

A Alfama Web é uma empresa de tecnologia voltada para o desenvolvimento de Sites e Sistemas para Internet. Atuando em um mercado extremamente competitivo e exigente. A Alfama Web é formada por jovens colaboradores em busca de conhecimento, inovação e de um ambiente de trabalho agradável e descontraído.

A participação frequente dos envolvidos em todas as etapas do projeto faz com que a equipe entenda melhor a real necessidade do cliente. Antes de adotarmos o Scrum com sua principal metodologia de Gestão de Projetos tinha grandes problemas.

Na duração das tarefas a equipe não tinha um critério bem definido de estimativas, o fato de não ter uma métrica coerente fazia com que tarefas iguais tivessem duração muito divergente. Com a utilização das estimativas baseadas em observações de tarefas semelhantes com a opinião especializada da equipe e consulta de históricos de projetos como o Scrum sugere, passamos a ser mais assertivos nos prazos e a equipe mais comprometida com a entrega na data prevista. Com o problema dos prazos resolvidos passamos a ganhar mais confiança e credibilidade dos clientes, conseqüentemente uma maior satisfação. Os preços dos projetos passaram a ser mais competitivos já que reduzimos tempo e custo de execução.

As horas extra passaram não ser mais necessárias já que o planejamento do Sprint já está montado e as expectativas do cliente bem alinhadas com relação às entregas que são feitas a cada Sprint. A participação do cliente na priorização das tarefas é um ponto fundamental para esse alinhamento de expectativas e interesses entre a equipe e o cliente.

Quando toda a equipe passou a participar do planejamento dos projetos o entusiasmo e comprometimento com os projetos foram aumentando. Os membros passaram a se sentir mais útil. Naturalmente passaram a se envolverem mais entre eles. O poder que a equipe passou a ter sobre o gerenciamento das tarefas proporcionou que os membros escolhessem quais tarefas irão ficar responsáveis para executar durante do Sprint, ou seja, o time tem total liberdade de escolher quem vai fazer o que, eliminando a centralização e imposição de tarefas promovendo novos líderes e eliminando níveis hierárquicos. Dessa forma o conhecimento em determinados assuntos ou tecnologia passa a ser compartilhado entre todos.

“O melhor para uma empresa é ter processos de gestão adequados à sua realidade e necessidades, ou seja, processos sistematizados (métodos), desenvolvidos com base em melhores práticas de gestão, porém devidamente alinhados e adaptados à cultura da empresa”. (PIZE, 2012,1).

Nas reuniões Sprint Review o time tem a oportunidade de apresentar o trabalho realizado durante o Sprint e receber o feedback direto do cliente. Dessa forma o time passa a enxergar com mais clareza a importância do seu trabalho. O time passou a usar a Sprint Retrospective para crescimento e amadurecimento com as lições aprendidas onde cada membro dá o seu depoimento. Com o amadurecimento do time a satisfação do cliente passa a ser um dos principais objetivos, sendo assim, o cliente recebe partes do projeto já funcionando e disponível para uso em quanto as demais partes estão sendo produzidas aumentando a agilidade e produtividade.

3 - CONCLUSÃO

Podemos concluir com base no caso real de sucesso que foi apresentando nesse artigo que o Scrum em sua aplicabilidade gera grandes resultados. Melhora a Gestão de Projetos, cresce a satisfação dos clientes, aumenta a produtividade da equipe, facilita o desenvolvimento profissional e aumenta a lucratividade da empresa. Através da análise dos resultados gerados pode-se observar que os maiores problemas que a empresa enfrentava com prazos, comunicação, prazo e qualidade foram resolvidos usando a metodologia Scrum.

Apesar de precisar de um grande nível de disciplina para executar as etapas e reuniões, o caso real mostrou também a boa aceitação da metodologia tanto pela equipe tanto pela diretoria da empresa.

Observa-se que a metodologia Scrum proporciona um ambiente favorável ao surgimento de novos líderes e maiores oportunidades da equipe desenvolver suas competências técnicas e comportamentais.

REFERÊNCIAS

BUCK E PUCCA, Rafael Buck e Eduardo Montenegro Franceschini Pucca. **SCRUM vs PMBOK: Como definir em qual seu projeto se encaixa melhor**. InovaGP, Campinas / SP, 6 de novembro de 2012, Gestão Aplicada, p 1.
Disponível em: <http://migre.me/eF0KF>

PMI, PMI Brasil Pucca. **O que é Gerenciamento de Projetos?**, São Paulo / SP, 2013, Sobre o PMI, p 1.
Disponível em: <http://migre.me/h9W8z>

SCHWABER, Ken Schwaber. **O que é Scrum?**. Guia do Scrum, Minas Gerais, maio de 2009, Introdução ao Scrum, p 1.
Disponível em: <http://migre.me/h9WKf>

NASCIMENTO, André Nascimento. **O que é Scrum?**. Oficina da Net, São Paulo / SP, 07 de abril de 2010, Gerência, p 1.
Disponível em: <http://migre.me/eF0fm>

BRESSANO, Alécio Bressano. **Formando equipes de alto desempenho**. InfoQ, Aracaju / SE, 09 de fevereiro de 2012, Gestão Ágil de Projetos, p 1-6.
Disponível em: <http://migre.me/eF0cH>

PIZE, Adilson Pize. **Gerenciamento de Projetos Tradicional ou Ágil?**. Baguete, Rio Grande do Sul, 11 de maio de 2012, Gerência, p 1.
Disponível em: <http://migre.me/h9VHO>

ANEXOS

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Gabriel Manzano, Diretor da Alfama Web, autorizo a publicação das informações a respeito desta organização neste trabalho de pesquisa, com o único objetivo de contribuir com crescimento intelectual do meio acadêmico e profissional.

Gabriel Manzano

Diretor

Alfama Web