



GUIA PARA IMPLEMENTAR CULTURA ÁGIL NA GESTÃO DE PROJETOS

INTRODUÇÃO	3
GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO E DO CRONOGRAMA	6
GESTÃO DE CUSTOS DE UM PROJETO	12
MELHORA DO NÍVEL DE MATURIDADE UTILIZANDO A METODOLOGIA ÁGIL	15
CONCLUSÃO	21
SOBRE A PROMOVE SOLUÇÕES	23



INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A cultura ágil surgiu da necessidade das empresas de encontrar formas mais eficientes de gerenciar seus projetos, obtendo resultados mais rápidos, aumentando a produtividade e reduzindo custos.

A história do nascimento da cultura ágil começa em 2000, quando um grupo de líderes da comunidade do Extreme Programming (XP) se reuniu para discutir questões relativas ao processo de desenvolvimento com XP.

Com base no debate nascido desse encontro, um dos participantes, Robert Cecil Martin, decidiu marcar uma reunião com pessoas interessadas nos chamados “métodos leves”. Assim, em fevereiro de 2001, essa reunião aconteceu em um resort no estado norte-americano de Utah.





Dali, as 17 pessoas presentes deram início ao que ficou conhecido como o **Manifesto Ágil**. O texto foi aprimorado posteriormente e contém a declaração de crenças e valores sobre aspectos importantes para o desenvolvimento de softwares e os princípios que devem norteá-lo.

A estratégia só vem crescendo desde então. A cultura ágil é a base para uma série de metodologias reconhecidas no mercado, como o **Scrum e o Kanban**. Não é para menos: uma pesquisa da consultoria PWC indica que os **projetos ágeis são até 28% mais bem-sucedidos** do que os tradicionais.

Este guia vai mostrar os principais pontos que você precisa conhecer para implementar a cultura ágil na gestão de projetos da sua empresa. Acompanhe!



GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO E DO CRONOGRAMA



Para explicar como deve ser o gerenciamento de escopo em um projeto desenvolvido usando a cultura ágil, vamos começar fazendo uma [comparação com o método tradicional](#) de gerenciamento de projetos.

MÉTODO TRADICIONAL X MÉTODOS ÁGEIS

Na gestão tradicional de projetos, define-se o escopo do trabalho da forma mais completa possível e, uma vez aprovado, ele costuma ser bastante rígido. Assim, qualquer mudança tem que ser muito bem analisada, uma vez que isso implica retrabalhos, alteração no cronograma e aumento de custos. Isso acontece porque as atividades são realizadas em sequência, com uma se iniciando após o término das outras.

Quando se fala em métodos ágeis, porém, a ideia de que haverá mudanças é bem-vinda. Isso não significa que não seja necessário definir um escopo, afinal, é impossível trabalhar sem saber o que será desenvolvido. No entanto, entende-se que o próprio **desenvolvimento fornecerá elementos importantes para definir os rumos do projeto.**

Aqui, é importante destacar que, no desenvolvimento de softwares e também de outros produtos novos ou inovadores, é praticamente impossível definir de antemão todos os requisitos com um nível de detalhe suficiente para não haver mudanças futuras. Mesmo projetos pequenos têm mudanças de requisitos, já que muitas vezes o próprio cliente não conhece a sua real necessidade.

Assim, há uma inversão em relação aos métodos tradicionais. Enquanto esses detalham ao máximo o escopo do produto e, a partir disso, estimam tempo e recursos, os métodos ágeis fixam o tempo e os recursos para só então desenvolver os itens de maior valor para o projeto ou cliente.



Os projetos baseados na cultura ágil têm como pilares 4 valores principais: **indivíduos e interações, softwares funcionando, colaboração com o cliente e responder a mudanças**. Esses valores têm origem no Manifesto Ágil, de 2001. Dessa forma, as metodologias ágeis começam por levar em consideração, em primeiro lugar, a cultura geral da empresa.

Em contraposição, os métodos tradicionais de gestão focam em processos rígidos e ferramentas de controle dos colaboradores, fazem uso muitas vezes excessivo de documentação, elaboram contratos rígidos e se atêm a seguir o plano traçado inicialmente. Isso acontece porque o sucesso é terminar dentro do prazo e dentro do custo, independentemente da satisfação do cliente com o produto recebido.

GERENCIAMENTO DE ESCOPO EM MÉTODOS ÁGEIS

Nas metodologias ágeis existem dois conceitos fundamentais para o que vamos discutir aqui. O primeiro deles é o **product backlog**, que é uma lista de quais são as funcionalidades desejadas para o produto, ou seja, são os pontos que o cliente espera receber ao final do projeto, na linguagem do cliente. Ele representa os requisitos gerais e em alto nível do projeto.

Essa lista priorizada de funcionalidades, com breves descrições de cada uma, deve ser definida pelo **product owner** (o “dono do produto”, que, muitas vezes, é o próprio cliente) junto à equipe que fará o desenvolvimento.

É preciso que haja um product owner dedicado, que terá a palavra final sobre quais features devem ser desenvolvidos. Caso contrário, aumentam as chances de haver atrasos no processo de tomada de decisão — algo mais comum nas estruturas hierárquicas tradicionais.



O product backlog deve ser suficiente para que a equipe inicie a primeira iteração, mas ao mesmo tempo é preciso ter em mente que ele vai **crescer e mudar conforme o projeto se desenvolve** e se aprende mais sobre o produto e sobre o cliente.

Assim, influenciam na definição do product backlog:

- » *as prioridades do cliente;*
- » *a urgência em obter feedbacks;*
- » *a dificuldade relativa de implementação;*
- » *a relação entre itens do projeto, como “o desenvolvimento de Y depende do desenvolvimento de X”.*

Como vimos, o escopo de um projeto nas metodologias ágeis é flexível. O modelo de entrega se baseia em **ciclos iterativos e incrementais**, focados em gerar melhorias contínuas, garantindo a adaptabilidade. Dessa forma, para as metodologias ágeis, falamos em gestão do backlog, e não em gestão do escopo.

.....

Para ajudar na definição inicial, algumas empresas adotam uma etapa chamada de pre-game, na qual se faz uma coleta inicial de informações por meio de pesquisas de mercado, entrevistas etc. Ainda assim, na cultura ágil é uma premissa não ter um escopo rígido porque não há como conhecer de antemão todos os requisitos de um projeto em detalhes.

.....



GESTÃO DE CUSTOS DE UM PROJETO

Assim como na definição e na gestão de escopo, a gestão de custos nas metodologias ágeis também difere da adotada no método convencional de gestão de projetos. Como o backlog vai sendo ajustado e aumentado ao longo do tempo, o orçamento também pode passar por ajustes no decorrer do seu desenvolvimento.

No caso das metodologias ágeis, o orçamento se baseia em ciclos (sprints, no Scrum), que podem ser mensais ou trimestrais, por exemplo. Nesses ciclos, é possível projetar os custos com mais precisão e eficiência, pois eles vão levar em consideração o tempo de trabalho da equipe destacada para executar esse ciclo.



Portanto, adota-se uma tática de **orçamento inicial** e de **gestão de prioridades** que vão consumir esse orçamento. Isso não significa deixar de ter uma estimativa inicial de prazo e de custos, mas é preciso haver um acordo de que isso pode mudar com o tempo.

GESTÃO DE CUSTOS DE UM PROJETO

Para ter uma estimativa total, o product manager deve trabalhar os objetivos iniciais do projeto e entender quais serão os features principais do produto que será desenvolvido. Com isso, é possível elaborar um **plano de releases** de forma colaborativa com o time, avaliando a velocidade das entregas por iteração.

Isso vai permitir ter uma previsão inicial de quantas iterações serão necessárias para terminar o desenvolvimento. É importante frisar que a execução e as modificações feitas nesse planejamento inicial devem ser acompanhadas por todo o time.

Assim, pode haver renegociação de custos durante o desenvolvimento do projeto. Nesse caso, o verbo “pode” é essencial, uma vez que isso não ocorre necessariamente e deve ser avaliado caso a caso. A **proximidade** com a equipe de desenvolvimento colabora para que o cliente entenda o funcionamento da metodologia e a necessidade de eventuais renegociações.

.....

Aqui é mais importante do que nunca prover total visibilidade dessa necessidade. Ajuda nesse processo dar ao cliente mais transparência em relação ao status do desenvolvimento do projeto, entregando com frequência incrementos para que ele os valide.

.....





MELHORA DO NÍVEL DE MATURIDADE UTILIZANDO A METODOLOGIA ÁGIL

Antes de analisar a maturidade ágil de uma empresa, vamos retomar o que significa ser ágil. De maneira sucinta, a filosofia da agilidade defende a entrega em pequenos lotes, com intervalos de tempo curtos entre eles, com o objetivo de validar as hipóteses — reduzindo riscos e respondendo com rapidez às mudanças de mercado.

Esse modelo requer um alto alinhamento entre os líderes da empresa, que precisam ter clareza de onde querem chegar e como comunicar essa visão de forma objetiva, engajando a todos. Além disso, a autonomia é outro pré-requisito para esse modelo, provendo às pessoas a oportunidade de se adaptar e se organizar.

Para usufruir dos benefícios que a agilidade pode proporcionar, a empresa precisa **ter uma visão sistêmica do negócio**, envolvendo 4 etapas:

1. *análise da viabilidade financeira das iniciativas que a organização pretende trabalhar;*
2. *avaliação da capacidade operacional da empresa para executar o que foi estabelecido como prioridade, incluindo a possibilidade de contratação de terceiros ou capacitação da equipe interna;*
3. *capacidade de execução com prazos curtos, que permitam a validação rápida de suas hipóteses e a correção de rumos, caso seja necessário;*
4. *capacidade de entrega, disponibilizando o que o cliente precisa com rapidez e qualidade.*

Agora, para avaliar a maturidade ágil de uma empresa, podemos levar em consideração quatro dimensões. Confira!

PRÁTICAS E PAPÉIS

A ideia aqui é compreender se a empresa está **usando de forma eficiente os processos e se tem clareza dos papéis e das responsabilidades de cada um.**

Para isso, é preciso, por exemplo, que o fluxo de trabalho das equipes seja visível, que as filas e os gargalos sejam de fácil visualização no fluxo de trabalho, que haja clareza sobre os principais pontos de retrabalho e que existam testes automatizados.





MÉTRICAS

É necessário que esteja claro para todos a importância de desenvolver uma referência comum, que seja a base da promoção de melhorias e ações para o negócio.

Assim, as [métricas](#) devem ser utilizadas no processo de tomada de decisão e precisam ser comunicadas e estar disponíveis para análise de todos. Além disso, as próprias equipes devem **adotar métricas específicas para projetar prazos de entrega e analisar a saúde dos processos.**

PRIORIZAÇÃO

Essa é uma “briga” comum dentro das empresas. Cada área tem suas prioridades, e muitas vezes existe uma lista com algumas dezenas delas. O problema aqui é que, se tudo é prioridade, nada é prioridade. Por isso, é preciso que **as prioridades sejam estabelecidas com base naquilo que é mais importante para o negócio como um todo.**

Isso demanda um processo estruturado de priorização, com critérios claros, levando em consideração as necessidades do negócio e dos clientes, tendo as métricas como base para isso. Também não se pode esquecer de analisar quando iniciativas dependem umas das outras e levar isso em consideração no processo de priorização.



RESULTADO

Estamos falando daquilo que realmente importa: resultado — e resultado financeiro das iniciativas da empresa.

Mais uma vez, voltamos a chamar atenção para a importância do planejamento e da estruturação dos processos. Os líderes devem ter clareza dos **objetivos de cada iniciativa para o negócio como um todo**. Ao mesmo tempo, é preciso ter métricas de resultado financeiro para as entregas e classificar as iniciativas considerando o resultado esperado — ganho de eficiência, de participação de mercado, inovação, recuperação de atraso etc.

Assim, a cultura ágil colabora para o ganho de maturidade ao melhorar a eficiência da gestão de fluxo, direcionando a priorização por critérios quantitativos, mantendo consciência dos riscos e fornecendo ferramentas para reduzi-los.



.....
Além disso, melhora o entendimento das necessidades do cliente — pelo relacionamento próximo que mantém com ele — e transforma isso em oportunidades viáveis.
.....



CONCLUSÃO

A cultura ágil tem gerado muitos ganhos aos negócios, e vimos neste guia como implementar isso na sua empresa.

Em relação ao método tradicional, as metodologias ágeis requerem uma **mudança de mentalidade e mais autoconhecimento**, uma vez que será preciso entender profundamente quais são as habilidades de cada membro da equipe para que o fluxo de trabalho seja otimizado e tenha processos bem estruturados.

.....

É, de fato, uma mentalidade que requer mais flexibilidade, uma vez que não existe um escopo absolutamente fechado desde o início e que mesmo prazos e orçamentos podem ser alterados no caminho. Ao mesmo tempo, garante mais eficiência, evitando atrasos e gastos desnecessários por retrabalho.

.....



Além disso, é possível fazer entregas mais rápidas para o cliente, que pode colocar o produto na rua e começar a gerar receita com ele, obtendo feedbacks importantes — que vão gerar um produto final ainda melhor do que o projetado inicialmente.

Por fim, a própria cultura ágil ajuda a melhorar a maturidade do negócio, por demandar clareza de objetivos, prioridades e métricas de sucesso.



Somos consultores apaixonados em melhorar a forma que as empresas entregam serviços.

Seja uma fábrica de software ou uma start-up de tecnologia disruptiva, mudamos a cultura da empresa ajudando as pessoas a fazerem melhor o trabalho delas.

- » *Eliminação do retrabalho das equipes;*
- » *Redução dos defeitos e falhas em produção;*
- » *Agilidade nas entregas de software e serviços;*
- » *Visibilidade do esforço, prazo e custo dos trabalhos.*

