

As vantagens da gestão ágil em relação à gestão tradicional

Ana Luisa de Oliveira Gomes
analuisadeoliveiragomes@gmail.com

RESUMO

Os métodos ágeis na Gestão de Projetos são ainda considerados como novidade no mercado. Assim, há uma necessidade de os estudar para entender melhor quais as vantagens eles podem trazer para o dia a dia de uma empresa. Isso se deve ao fato de o mercado viver ainda um momento de transição, adaptando suas atividades baseadas nos métodos tradicionais para o *mindset* ágil. Analisando alguns exemplos de empresas que fazem uso de metodologias ágeis em diversos projetos, observou-se que o *mindset* permite redução de custos com *hardware* e mobilidade; novos negócios impulsionam um ambiente mais inovador e sujeito a constantes mudanças; empresas apresentam maior flexibilidade e agilidade para vivenciarem uma cultura de adaptação e constantes mudanças.

Palavras-chave: Gestão. Tradicional. Ágil. Metodologia. Transformação tecnológica.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos tradicional ou *waterfall* (ROYCE, 1970) ganhou destaque na década de 70, principalmente por causa do crescimento da indústria de software e evolução do mercado, quando se percebeu a necessidade de maior controle dos projetos, formalização dos processos e previsibilidade dos resultados. Esse modo de gerenciamento continua forte e sendo aplicado até os dias atuais em diversas situações.

Porém, inovações tecnológicas, concorrência e dinamismo no ambiente de negócios, criaram um cenário de constantes mudanças no mercado. Isso faz com que as empresas

busquem soluções para se adequar a tais mudanças. A partir de abordagens alternativas e produtos inovadores, levando ao desenvolvimento de teorias, técnicas e ferramentas mais adequadas, foi que se deu início a uma adaptação da forma de Gestão, surgindo o Gerenciamento Ágil de Projetos – GAP (AMARAL et al., 2011).

Uma rápida evolução tecnológica exaltou a necessidade de um *mindset* de adaptabilidade e não de controle de prescrição. E, a partir da década de 90, o mercado começou a perceber o ambiente de negócios constantemente sujeito a mudanças e, assim, o modelo de gerenciamento tradicional nem sempre era capaz de atender às necessidades e gerar os resultados desejados.

Por ser ainda uma metodologia ainda considerada nova, a Gestão Ágil de Projetos, demonstra uma grande necessidade de maior aprofundamento no entendimento dos reais impactos no dia a dia de empresas que implementam técnicas ágeis.

1.1 Questão de pesquisa

Quais são as principais vantagens observadas quando se faz o uso da gestão ágil em relação de quando se utiliza a gestão tradicional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Esse artigo visa, por meio de análises de estudos de caso, destacar as principais vantagens percebidas na prática da gestão ágil em comparação com situações de prática de gestão tradicional.

1.2.2 Objetivos específicos

Esse artigo utilizará como base do seu desenvolvimento:

- a) Analisar cenários com uso de práticas gestão tradicional;
- b) Analisar cenários com uso de práticas gestão ágil;
- c) Comparar os cenários analisados.

Assim, por meio dos objetivos específicos, o objetivo principal do estudo de destacar as vantagens da gestão ágil em comparação com a gestão tradicional, poderá ser alcançado.

1.3 Justificativa

Em tempos de mudanças e transformação tecnológica, cada vez mais as empresas sentem a necessidade de se adequar às novas gerações e novos ideais, que trouxeram uma nova maneira de gerenciar. Diversas empresas já nasceram sob essa influência e outras se propuseram a experienciar uma transição para esse “pensamento novo” e adotaram o que chamamos de Gestão Ágil de Projetos.

A gestão ágil ainda é considerada novidade, mas já mostrou que se encaminha para crescer e tomar cada vez mais espaço nas práticas das empresas. Em vista disso, é importante salientar quais os principais motivos explicam a visibilidade e o crescimento de práticas de gestão ágil nas empresas.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado na seguinte sequência: após contextualização inicial, a seção 2 irá apresentar o referencial teórico, com a explanação dos principais conceitos estudados no artigo, sendo eles, Gestão Tradicional e Gestão Ágil. A seção 3 conta com a metodologia de pesquisa. Na seção 4, são desenvolvidos os dados levantados com a pesquisa, apresentando os cenários e diagnósticos constatados. A seção 5 traz os resultados e conclusões da pesquisa, detalhando as características selecionadas como as principais fundamentadoras da vantagem da gestão ágil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Métodos Tradicionais de Gestão de Projetos

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é um importante guia do gerenciamento de projetos. Ele se estrutura de maneira organizada, segue um padrão para as atividades e uma ordem específica. Se baseia em dividir os projetos em grupos de processos, áreas de conhecimento, processos, atividades e esquemas. Busca, por meio de processos sistematizados, seguir as atividades necessárias no projeto e atingir resultados específicos e certos.

Os 5 grupos de processos para o gerenciamento, são: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; encerramento. E cada processo é organizado por: entradas (documentos, produtos etc, necessários para a execução do processo); ferramentas e técnicas (que se aplicam às entradas no momento de execução do processo) e saídas (documentos, produtos etc, gerados após a execução do processo).

2.2 Métodos de Gestão Ágil de Projetos

O Manifesto Ágil, segundo Beck *et al.* (2001), defende o seguinte:

1. Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas
2. Software em funcionamento mais que documentação abrangente
3. Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
4. Responder a mudanças mais que seguir um plano

Esses princípios servem como norteadores para a melhoria do processo de desenvolvimento de software. Eles definem um conjunto de valores que trazem importância à entrega de valor e adaptabilidade nos projetos, diante de um ambiente de constantes e rápidas mudanças. Buscam melhores resultados, com foco na entrega de valor, através de interações entre pessoas e feedback constante.

A Metodologia Ágil, como ela mesma prevê, é adaptável, dependendo da necessidade e de cada projeto. Porém, algumas técnicas são mais difundidas e utilizadas, pois ganharam força ao apresentar bons resultados e boa aplicação em diversos projetos. A principal dessas técnicas é chamada de Scrum. O Scrum determina que papéis e regras sejam seguidos, mantendo o foco no que determina a entrega de valor e rituais que promovem a melhoria contínua das entregas.

Uma ferramenta amplamente utilizada é o Kanban, que faz uso de cartões para sinalizar as diferentes etapas e tarefas para conclusão de um conjunto de atividades que determinam a entrega de um produto ou serviço, gerando um fluxo contínuo de entregas.

Outro exemplo também bastante conhecido e aplicado é o Lean, que não é exatamente uma metodologia, mas sim uma cultura e um conjunto de práticas. Tem como principal característica garantir máxima produtividade com redução de desperdícios.

Além dessas, existem outras diversas metodologias, frameworks e técnicas, que podem ser aplicadas de acordo com o que a empresa avaliar como mais adequada para sua necessidade. O importante, e que é comum em todas as técnicas, é a necessidade de entrega rápida e eficiente de valor e adaptabilidade a constantes mudanças.

3 METODOLOGIA

Esse trabalho será desenvolvido através de uma abordagem metodológica de revisão literária, por meio de pesquisa qualitativa. Além disso, será realizada análise de casos já estudados em que se foi observada e analisada a diferença no uso das metodologias tradicional e ágil. Complementarmente, sites especializados serão utilizados como forma de amparar a pesquisa e atingir os objetivos do trabalho de indicar os resultados positivos obtidos com a transformação de *mindset*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Empresa X

A Empresa X atua no ramo bancário em uma zona rural e usa gestão da forma tradicional. Porém, percebeu que não tem conseguido entregar valor para os seus clientes na velocidade desejada ao constatar que a margem de lucro e a visibilidade no mercado diminuíram nos últimos anos.

Através de pesquisa realizada com os funcionários, os principais fatores observados em relação ao modelo tradicional foram que, apesar de ser um modo de gerenciar organizado e detalhado, a velocidade das entregas não atende à necessidade, os processos são muito burocráticos e demandam tempo para a documentação. Além disso, os times não estão devidamente conectados e não há autonomia na equipe. Os entrevistados acreditam que não somente as técnicas, mas o *mindset* deve ser alterado na empresa.

Assim, foi recomendado, nesse caso, se mesclar práticas que funcionam na gestão tradicional com práticas ágeis, baseando-se principalmente no Scrum, XP e Kanban, já que, nessa empresa, muitos dos projetos são simples e tem curto prazo de vigência. Além da qualificação da liderança e da equipe, para união das metodologias Gomes, 2013, sugere seguir o processo de:

- a) iniciação do projeto: ter uma documentação organizada e um termo de abertura do projeto com base no PMBOK;
- b) aplicação do Scrum: dividindo o projeto em fases e ciclos;
- c) planejamento da entrega: definição de plano, meta e entregas de cada Sprint;
- d) execução dos *sprints*: time auto gerenciável executando as atividades;
- e) monitoramento: reuniões diárias, medindo a qualidade geral do projeto e prevendo possíveis riscos;
- f) revisão: validação das funcionalidades desenvolvidas ao final de cada *sprint*;
- g) encerramento da fase: formalização do final de cada Sprint com a realização de uma das entregas previstas e liberado o início do próximo Sprint;
- h) encerramento do projeto: garante e formaliza que todas as entregas foram realizadas.

4.2 Empresa Y

A empresa Y é a Portbase, que pertence e serve a comunidade portuária na Holanda e é uma organização sem fins lucrativos. A empresa fornece informações de logística confiáveis para os portos holandeses, por meio de serviços inteligentes para troca de informações simples e eficiente, entre empresas, setores público e privado.

O processo de transição de metodologia de gestão de projetos da tradicional para o Scrum nessa empresa foi aplicado em todas as equipes. Segundo o COO da empresa: “A transição para o Scrum leva tempo, exige apoio total e precisa ser implementada com cuidado e consequente”. Por ser um processo de aprendizagem, requer uma mudança completa, abordando além da organizacional, também o *mindset* da equipe. Antes as situações que se baseavam no controle, atualmente utilizam uma abordagem orientada para o trabalho em equipe do Scrum.

A antiga situação de gestão Tradicional, gerava atrasos nas entregas, altos custos e nem sempre atendia bem às expectativas dos clientes. Assim, a transição para o modelo Ágil trouxe diversos benefícios. Nesse caso estudado, as principais vantagens percebidas e relacionadas ao Scrum podem ser listadas nos seguintes tópicos:

- a) rápida reação em ambientes em mudança;
- b) design inicial leva menos tempo e há uma responsabilidade compartilhada pelo resultado;
- c) a qualidade é maior;
- d) os clientes estão mais satisfeitos porque estão mais envolvidos no processo;

- e) resultados e feedbacks aparecem com mais frequência;
- f) há menos especificação inicial e mais durante o processo.

Mas, apesar dos benefícios observados, o processo de transição não foi fácil. Os desafios principais consistiram na atuação dos gestores como facilitadores, o empoderamento da equipe auto gerenciável, a compreensão dos valores Scrum e a resistência à mudança. E, como a transição é um processo lento e visa a melhor adaptabilidade às necessidades da empresa, por fim, a metodologia adotada se baseia em uma ampla aplicação da metodologia ágil, sem abandonar boas práticas da gestão tradicional.

A estimativa de tempo é melhor, por causa dos *sprints* curtos e menores prazos, e a organização está muito mais envolvida. Mas ainda existem estruturas de controle na organização, em que o início do projeto é baseado nos métodos tradicionais, mas nos processos seguintes é implantado o Scrum. Assim, foi permitido um melhor contato com o cliente, em que há mais feedback, as pessoas se tornaram mais assertivas, com uma responsabilidade compartilhada pelo resultado.

4.3 Empresa Z

A empresa Z representa a Retta Tecnologia da Informação, uma fábrica de software brasileira fundada em 2005 e que vem alterando sua maneira de gestão, abandonando antigas práticas tradicionais para implementar melhorias através de práticas de gestão ágil.

A nova abordagem proposta nesse caso estudado foi de utilizar características do Scrum, combinadas a métodos do modelo XP, além da manutenção de práticas da gestão tradicional que apresentam vantagens para a empresa. O novo processo identifica novos papéis para os responsáveis por cada etapa, propõe um *backlog* de produto composto por solicitações de melhorias enviadas pelos usuários e evoluções estratégicas de mercado propostas pela equipe e se baseia nos seguintes processos:

- a) definição do escopo e plano de projeto;
- b) reunião de Sprint, que é o marco inicial da execução, onde o responsável apresenta à equipe as definições do projeto;
- c) a equipe assume o comprometimento da entrega junto com o cliente, que deve ser incentivado a participar;
- d) por meio de reuniões diárias, estimativas são revistas, é possível identificar os possíveis riscos e problemas no projeto e garantir o alinhamento do objetivo entre as partes interessadas;

- e) especificação e execução são compostas por sub processos, que devem ser concluídos para que a próxima etapa seja iniciada;
- f) ao término do prazo da *sprint*, a equipe faz a entrega e publicação das funcionalidades desenvolvidas para o ambiente de produção do sistema;
- g) o gerente formaliza enviando aos *stakeholders* as estatísticas da versão;
- h) o cliente recebe o software e o documento para validar a entrega, encerrando assim o fluxo do processo.

De acordo com os entrevistados, os resultados da nova metodologia são satisfatórios, uma vez que a maioria respondeu concordar com a nova maneira que o processo conduz a documentação, que o ciclo de entrega com prazo definido realmente diminui o atraso e o tempo de espera de funcionalidades que já estão validadas, concordam que a definição de *sprints* possibilita um planejamento padronizado de escopo e recursos.

O antigo processo entregava ao final 100% do escopo e apresentava atrasos e desvios do planejamento inicial. Com o novo processo, o tempo de espera das funcionalidades foi reduzido e tanto o cliente quanto a equipe se alinham às mudanças necessárias ao longo do projeto e garantem uma entrega final com menos erros e revisões, num menor prazo.

5 CONCLUSÃO

Considerando a implantação dos métodos ágeis nas empresas X, Y e Z, é possível observar que todas apresentaram a mesma intenção: melhorias contínuas nos processos, eficiência e maior agilidade nas entregas, diminuição de processos burocráticos, maior interação da equipe, melhoria nos resultados e satisfação do cliente.

Foi possível notar que, em todos os casos analisados, a gestão tradicional não deve ser abandonada ou substituída, mas sim implementada e melhorada. Juntamente com as práticas da Gestão ágil, foram percebidos, principalmente, os benefícios de agilidade nos resultados, engajamento da equipe, processos mais simples e menos complexos, satisfação da equipe e do cliente com a agilidade e a qualidade dos resultados.

Portanto, ao utilizar a Gestão ágil em diversas formas, é possível atingir melhores resultados, que melhorem os processos da empresa, bem como atendem de maneira mais eficiente às expectativas dos clientes.

REFERÊNCIAS

AMARAL, D. C., Conforto, E. C., Benassi, J. L. G., & Araujo. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BECK, Kent et al. **Manifesto para o desenvolvimento ágil de software**. [S.l.]: Manifesto Ágil, 2001. Disponível em: < <http://www.manifestoagil.com.br/index.html>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

BRASILEIRO, Roberto. **Manifesto Ágil, o que é e qual a sua história**. Disponível em: <<http://www.metodoagil.com>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

Challenges in the Transition from Waterfall to Scrum – a Casestudy at Portbase Sander Bannink University of Twente P.O. Box 217, 7500AE Enschede The Netherlands

CUNHA, Rodrigo L. **Gestão Ágil de Projetos: Transição Do Método Tradicional para Métodos Ágeis**. Universidade do Vale dos Rios dos Sinos – UNISINOS. Porto Alegre, 2015.

FRANZEN, Evandro, D. L. **Implantação de Novo Processo de Trabalho em uma Fábrica de Software Baseado Nos Modelos Ágeis de Desenvolvimento**. Revista Destaques Acadêmicos. Disponível em <<http://www.univates.br/revistas>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

GOMES, André F. **Desenvolvimento de software com entregas frequentes e foco no valor do negócio**. São Paulo: Casa do Código, 2013.

Royce, W.W. (1970) Managing the Development of Large Software Systems. Proceedings of IEEE WESCON, 26, 328-388.

UM GUIA do conhecimento em gerenciamento de projetos: (GUIA PMBOK). 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. xxix, 755 p.

2019

Autorização de Divulgação de Artigo Técnico

AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO NA INTERNET, JORNAIS E REVISTAS TÉCNICAS EDITADAS PELO IETEC.

NÃO AUTORIZO A PUBLICAÇÃO OU DIVULGAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO.

BELO HORIZONTE, 23 / 06 / 2019

CURSO: GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS

SEMESTRE/ANO: 1º/2019

TURMA: 02

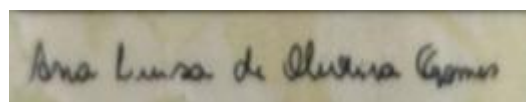
TÍTULO DO ARTIGO:

AS VANTAGENS DA GESTÃO ÁGIL EM RELAÇÃO À GESTÃO TRADICIONAL

NOME DO AUTOR (LEGÍVEL)

ASSINATURA

ANA LUISA DE OLIVEIRA GOMES



Ana Luisa de Oliveira Gomes