

Desvendando os métodos ágeis: Equipes mais eficientes e projetos de sucesso

É você que ama o passado e que não vê. Que o novo, o novo sempre vem. (Belchior).

I. Introdução.

O presente artigo trata dos métodos ágeis e como eles transformam a maneira de trabalhar, tornando as equipes eficientes e os projetos bem-sucedidos.

Depois da guerra fria, a humanidade vivencia a existência de um mundo denominado de *"VUCA – Volatility – Uncertainty, Complexity e Ambiguity"*, ou seja, volátil, incerto, complexo e ambíguo. Isso quer dizer que há uma dificuldade para prever e planejar o futuro, exigindo uma resposta rápida e capacidade de adaptação. Também há incerteza diante da falta de clareza e de confiança nas informações e os acontecimentos podem mudar a qualquer momento o que causa dificuldade de tomar decisões. Um mundo complexo diante de multiplicidade de fatores e variáveis que influenciam a realidade – de natureza social, econômica, ambiental ou cultural. E, por fim, ambíguo, ou seja, não há definição e precisão sobre conceitos, as regras e valores que orientam o comportamento das pessoas.

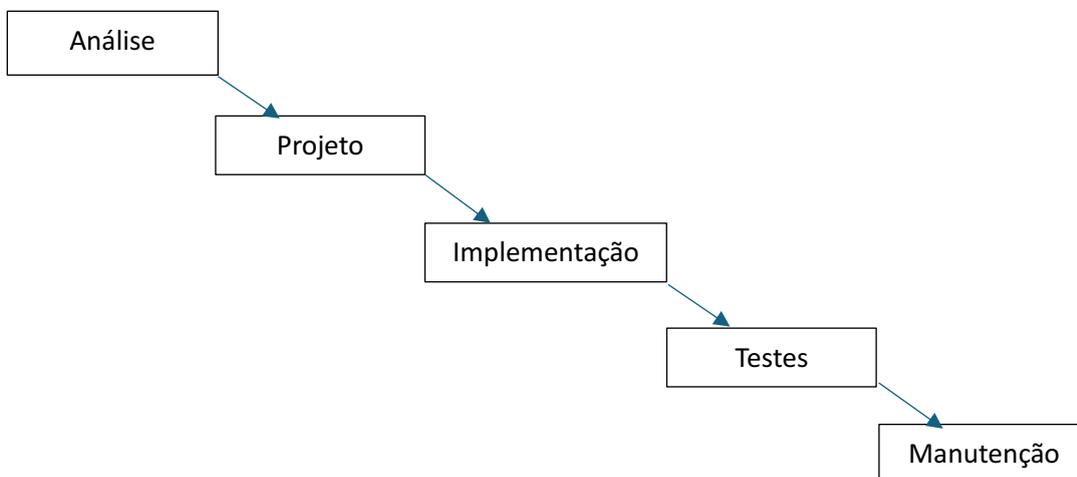
Com a pandemia do Coronavírus, esse mundo VUCA evoluiu para um mundo BANI, ou seja, *"Brittle, anxious, nonlinear, and incomprehensible"*, que na língua portuguesa significa frágil, ansioso, não linear e incompreensível. A fragilidade se refere à vulnerabilidade e à instabilidade de sistemas e de estruturas que sustentam a sociedade. Assim, a dificuldade de manter e de recuperar a segurança, a ordem e a funcionalidade exigindo uma capacidade de resiliência e de transformação. A ansiedade é o estado emocional e mental de angústia e estresse que afeta as pessoas diante da incerteza do mundo. Um mundo não linear decorre de não podermos prever fenômenos e eventos que nele ocorrem. Assim, há dificuldade em antecipar as causas e as consequências, o que exige capacidade de observação e de experimentação. Em um mundo incompreensível há dificuldade de acesso e de confiança nas fontes e nos dados, o que exige uma capacidade de questionamento e de inovação.

Assim, para sobreviver em mundo VUCA e BANI é necessário ter agilidade e conhecimento. Agilidade não significa ser rápido, mas a nossa capacidade de adaptar e responder às mudanças, buscando entregar valor de forma contínua e eficiente. Para tanto deve-se constantemente se atualizar, buscando novos conhecimentos e habilidades.

Para compreender o tema, será feita breve exposição sobre o que é não-ágil. Será estudado o método cascata. Em seguida, será tratado sobre o manifesto ágil, seus valores e princípios. Depois, sobre a transformação ágil e, por fim, algumas técnicas e ferramentas amplamente utilizadas nas organizações.

2. Método tradicional – Waterfall – Cascata (não ágil)

Antes de adentrar nos métodos ágeis, é bom explicar que existe método tradicional para lidar com projetos em todas as áreas de conhecimento. É o método conhecido como “*Water Fall*” ou cascata, ainda muito utilizado em desenvolvimento de *software*, por exemplo. Consiste em etapas que devem ser seguidas: análise, projeto, implementação, testes e manutenção. A figura abaixo ilustra esse método, que ainda é bem utilizado, mas que não responde mais à realidade de mudança e da necessidade de colaboração entre as pessoas:



É certo que não há problemas em utilizar o método tradicional, mas devemos ficar atentos ao contexto e se esse seria o melhor método a ser utilizado. Assim, deve ser examinado, por exemplo, o tempo e o custo do projeto. Um método tradicional pode ser aplicado em projetos cujo escopo é determinado, ou seja, a probabilidade de variação do pedido ou do método de execução é baixa. Demais disso, faz sentido em que o cenário da entrega do projeto só faz sentido se for em sua completude. Por exemplo: na construção de um prédio, o método em cascata pode ser aplicado.

Mas em desenvolvimento de produtos digitais, por exemplo, o contexto do negócio das organizações muda rapidamente, fazendo que os objetivos dos projetos sejam adaptados constantemente. Por isso, as entregas parciais apoiam os testes e validações do mercado, fazendo a aplicação do método tradicional não ser tão assertiva.

Como se percebe, os métodos ágeis surgem como resposta à falta de flexibilidade do método tradicional de gerenciamento de projetos. São baseados em princípios de colaboração, co-criação, comunicação, entrega parcial e *feedback* constante, sendo mais adaptáveis às mudanças, promovendo melhor qualidade do produto e, conseqüentemente, maior satisfação do cliente.

Assim, será explicado como se originou o manifesto ágil, e vamos explorar alguns *frameworks* ágeis. O uso de métodos ágeis demanda uma mudança de cultura nas organizações e uma mentalidade voltada para a agilidade (*mindset* ágil).

3. O manifesto ágil.

O manifesto ágil tem origem de uma reunião ocorrida em uma estação de esqui, nas Montanhas Nevadas do Estado de Utah, EUA.

O objetivo do manifesto ágil é orientar as ações de equipes de trabalho multidisciplinares, alinhando expectativas, tarefas e objetivos.

Nessa reunião, 17 visionários da indústria de *software*¹ definiram valores e princípios fundamentais para os métodos ágeis.

3.1. Valores definidos no manifesto ágil.

No manifesto ágil ficaram estabelecidos os seguintes valores:



Fonte: <https://agilemanifesto.org>

¹ Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland e Dave Thomas.

1. Indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas: No processo de desenvolvimento de um software, por exemplo, deve ser valorizada a interação entre as pessoas, a conversa, as discussões entre o time, muito mais que processos rígidos e ferramentas determinadas para o dia a dia. Isso não significa que devemos abrir mão de ferramentas usadas no dia a dia, mas apenas valorar as interações frente aos processos.

2. Software funcional mais do que documentação extensa: Documentações extensas e detalhadas demais, que ficam acumuladas nos históricos do sistema e não são acessadas por ninguém, são grande desperdício de tempo. O indicado é valorizar mais a entrega de um *software* funcionando corretamente ao cliente do que um manual completo que não será acessado com frequência.

3. Colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos: Pelo manifesto ágil negociar cláusulas contratuais com os clientes não faz mais sentido do que fomentar a colaboração entre o time de desenvolvimento e o cliente durante todo o projeto. Se o cliente estiver perto, temos a facilidade de identificar possíveis equívocos, entender alternativas e negociar prazos e entregas fracionadas. O objetivo é valorizar a colaboração frente à renegociação contratual.

4. Adaptar-se às mudanças mais do que seguir um plano: o time de desenvolvimento deve estar pronto para adaptar a rota de seu trabalho ao invés de se prender ao plano inicial. As necessidades e percepções do cliente frente ao seu negócio podem mudar, e o time, se estiver preso ao que foi planejado no início do projeto, acaba não fazendo uma entrega que satisfaz o cliente.

3.2. Princípios estabelecidos no manifesto ágil.

No manifesto ágil foram definidos princípios que podem ser aplicados não só na indústria de *software*, mas em outras áreas de conhecimento, como *marketing*, vendas, *design* e até mesmo na vida pessoal. São eles:

1. Satisfação do consumidor;
2. Aceitar bem mudanças;
3. Entregas frequentes;
4. Trabalhar em conjunto;
5. Confie e apoie;
6. Conversas face a face;
7. Softwares funcionando;
8. Desenvolvimento sustentável
9. Atenção contínua;

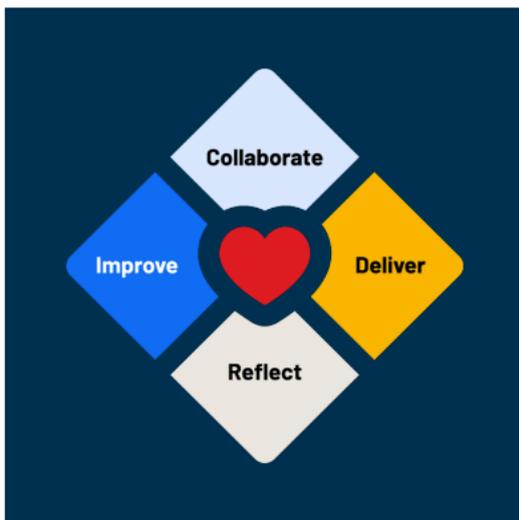
10. Mantenha a simplicidade;
11. Times auto-organizáveis;
12. Refletir e ajustar.

3.3. O coração do ágil (“The heart of agile”)

O idealizador do movimento “O coração do ágil” foi Alistair Cockburn, que percebeu que os processos ágeis estavam se tornando muito complicados, refinados e havia uma valorização maior do que o proposto inicialmente sobre os métodos, mais do que o pensamento ágil. Esse movimento trouxe as pessoas de volta ao princípio, em que o objetivo era que todos colaborassem entre si.

Assim compõe o coração do ágil:

- Colaborar para que se crie uma cultura de confiança entre as pessoas;
- Aprender a cada entrega;
- Refletir por meio de análise interna (pessoas) e de dados;
- Melhorar mudanças e experimentos.



Fonte: <https://heartofagile.com>

4. Transformações ágeis.

Como começar a transformação ágil dentro dos nossos times nas empresas? Inicialmente, temos de olhar para dentro da empresa e verificar os fluxos de trabalho, como são feitos e os relacionamentos envolvidos.

Há dois tipos de transformação: A “*bottom up*”, que é um movimento de baixo para cima, ou seja, liderado pelas pessoas de um time ou de uma área, sem que tenha sido uma determinação de liderança da empresa; e a “*top down*”, que quem

decide é a alta liderança da empresa, trazendo novo formato de trabalho para as áreas.

4.1. Como construir um time ágil de sucesso?

Para a construção de um time ágil os profissionais devem ser altamente competentes; deve haver treinamento; desenvolvimento profissional; autonomia; autogestão e transparência com *feedback*. A equipe deve ser multidisciplinar, colaborativa e engajada. Um time ágil de sucesso deve ser comprometido tanto individualmente quanto no coletivo. Cada pessoa deve ser despertada para a responsabilidade, seja de sucesso ou de erro.

Um time deve ser motivado, pois lidamos com pessoas diferentes e, para tanto, devemos utilizar metodologias e motivações diferentes.

O importante é trabalharmos juntos. Um time multidisciplinar terá melhores soluções para um problema porque consegue enxergar a mesma coisa por ângulos diferentes. Iremos discordar das ideias uns dos outros, mas, ao mesmo tempo, temos de ter maturidade para ouvir, compreender e discutir, chegando a uma solução comum. Os questionamentos fazem o time ser ágil e estar em contínua transformação.

5. Algumas técnicas e ferramentas (breves considerações)

5.1. Design Thinking

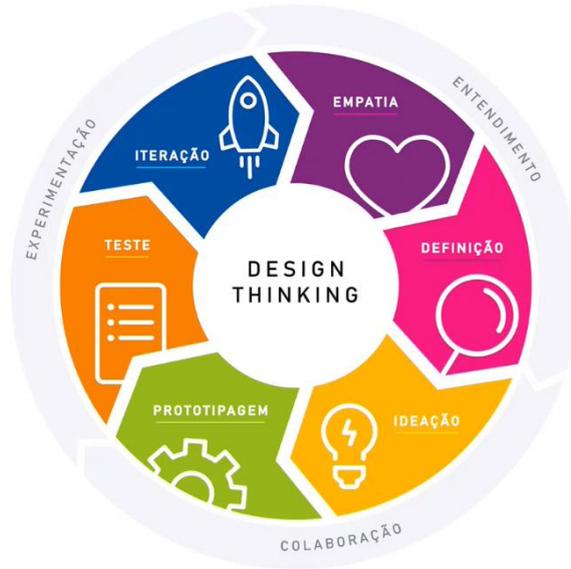
O *design thinking* é um guia para conduzir uma linha de pensamento, uma forma de agir. Tem por objetivo resolver problemas complexos (aqueles que possuem várias possibilidades de atuar para resolver uma situação), com foco nas pessoas. Esta ferramenta reforça a afirmação de um time multidisciplinar e diverso. É um processo que pode gerar soluções inovadoras.

Tem como pilares a empatia, a colaboração e a experimentação. A empatia é deixar de lado os pré-julgamentos e as convicções pessoais para focar no contexto e realidade de quem vive o problema diariamente. Na colaboração deve haver equilíbrio entre o falar e o ouvir e o olhar de um é somado ao olhar do outro para se criar uma terceira perspectiva. Por fim, é pela experimentação que arriscamos o erro o mais cedo possível, para validar verdades tidas por absolutas e entender se, de fato, tem a chance de dar certo.

**DESIGN
THINKING**

↓

FORMA DE PENSAR



Prof. Thais Nunes da Rocha Sampaio – Ibmecc/Exame Academy

O diagrama de duplo diamante.

Para entender melhor o *design thinking*, a figura abaixo apresenta o duplo diamante e esse modelo foi desenvolvido em 2005 pelo Conselho de Design do Reino Unido:



Fonte: Prof. Thais Nunes da Rocha Sampaio – Ibmecc/Exame Academy

DICAS

DESCOBRIR (DISCOVERY)

1. POR QUE O PROJETO DEVE SER REALIZADO? POR QUE ESSA FUNCIONALIDADE DEVE SER IMPLEMENTADA?
2. QUAL É A VISÃO DO PRODUTO, PROJETO? O QUE EU VOU ENTREGAR?
3. QUAIS SÃO AS DORES E DEMANDAS DO MERCADO? QUAIS OPORTUNIDADES QUEREMOS APROVEITAR?
4. QUAL É O OBJETIVO DO PROJETO? QUAL É O OBJETIVO DESTA FUNCIONALIDADE?
5. QUAL BENEFÍCIO ESSE PROJETO /FUNCIONALIDADE ENTREGA?
6. COMO SEI QUE OBTIVE SUCESSO?
7. ONDE O PROJETO OCORRE?
8. QUEM PRECISA SE ENVOLVER COM O PROJETO? QUEM É IMPACTADO PELO PROJETO? PRA QUEM ESTOU DESENVOLVENDO ESTA FUNCIONALIDADE?
9. QUANTO CUSTA?
10. QUANDO ELE FICA PRONTO?

Fonte: Prof. Thais Nunes da Rocha Sampaio – Ibmec/Exame Academy

Descobrir: Primeiro, identifica-se o problema a ser solucionado. Aqui se usa da empatia e se coloca no lugar do cliente para entender quais são as suas necessidades. Aqui há um ponto de divergência, uma vez que são levantados diversos *insights* para discussão em grupo. Ocorre um *brainstorming*.

Definir: No segundo passo, analisam-se todas as ideias que surgiram no passo anterior para que sejam filtradas. Assim, os *insights* convergem em ideias executáveis, de acordo com o alinhamento da empresa. Nesta etapa é determinado o problema a ser solucionado pelo processo.

Desenvolver: Inicia-se o segundo diamante e aqui começam surgir respostas à questão definida na etapa anterior. É um também ponto de divergência, mas tem o caráter de levantar soluções para o problema proposto, porque aqui se iniciam o desenvolvimento e os testes dessas soluções.

Entregar: é a última etapa do duplo diamante. Entregamos uma prototipação de nossas ideias. Validamos em seguida e sugere-se ao *backlog* (lista de priorização).

E COMO EU REDUZO RISCO E INCERTEZA?

PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL (MVP)



Prof. Thais Nunes da Rocha Sampaio – Ibmec/Exame Academy

5.2. Scrum

O *scrum* é o *framework* mais utilizado no mundo. Definem-se três papéis principais: o Product Owner, o Scrum Master e o Development Team. Funciona em ciclos curtos de tempo chamados de *sprints*, geralmente de duas semanas.

No início de cada *sprint* o time se reúne para planejar o que será feito durante o *sprint*. Durante o *sprint*, a equipe faz uma breve reunião diária para sincronizar o trabalho e identificar os impedimentos. No final do *sprint*, o time apresenta o que foi realizado para o cliente – *sprint review*. Faz-se uma retrospectiva, na qual o time reflete sobre como o *sprint* foi realizado e identifica oportunidades de melhoria.



Fonte: Prof. Thais Nunes da Rocha Sampaio – Ibmec/Exame Academy

Na etapa de planejamento, um dos itens mais importantes é o *backlog*. É a lista de todo o trabalho a ser feito.



Fonte: Prof. Thais Nunes da Rocha Sampaio – Ibmecc/Exame Academy

No topo da lista, estão os itens mais importantes e o que você precisa fazer. Os itens mais baixos, às vezes, precisam refinar para simplificação. O *backlog* é o "coração" do *scrum* e tem os requisitos do produto.

5.3. Roadmap

O *roadmap* auxilia o time a organizar o *backlog* no tempo. Um *sprint* no Scrum às vezes não coincide com o tempo registrado no *roadmap*.

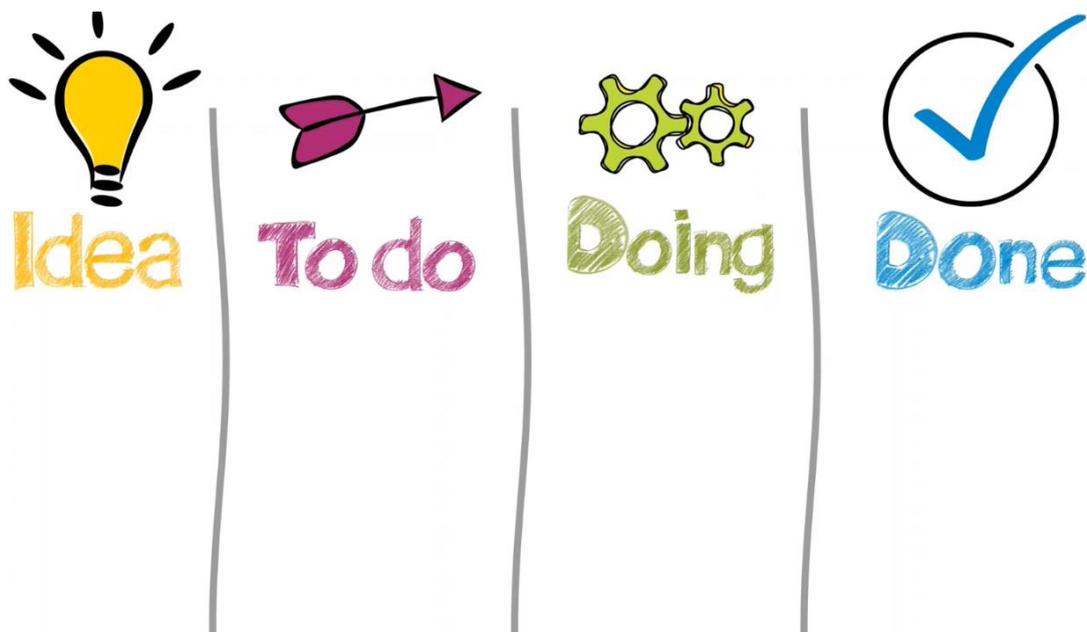


Fonte: Prof. Thais Nunes da Rocha Sampaio – Ibmecc/Exame Academy

Ferramenta que coloca no tempo o que você vai entregar no produto. Uma boa prática é dividir em trimestres.

5.4. Kanban

Para organizar o *backlog*, posso utilizar o *kanban*:



O *kanban* gerencia o estoque de trabalho.

5.5. Fazendo a retrospectiva.

Quando se encerra um *sprint* no Scrum, é importante que o time faça uma retrospectiva do trabalho para verificar o que deu certo, o que não deu certo, o que vão continuar fazendo e como os processos de trabalho em equipe podem melhorar. Isso traz benefícios para a construção de produtos ou serviços de valor e dá respostas efetivas aos clientes, adaptando a mudanças que surgem durante o desenvolvimento.

RETROSPECTIVA

APRENDER E MELHORAR O PROCESSO

- 1. O QUE DEU CERTO?**
- 2. O QUE NÃO DEU CERTO?**
- 3. O QUE VAMOS CONTINUAR FAZENDO?**
- 4. COMO PODEMOS MELHORAR?**

Fonte: Prof. Thais Nunes da Rocha Sampaio – Ibmec/Exame Academy

6. Uso de métodos ágeis em Gabinete de Juiz Membro do TRE-MG

Muitos colegas já devem conhecer a fundo a metodologia ágil e suas ferramentas mencionadas acima. Não são todas. Quem quiser se aprofundar mais pode acessar o PMBok ou PMI para obter o Guia Ágil e informações importantes sobre projetos (o link de acesso está ao final deste artigo).

Contudo, o mais interessante é mostrar uma aplicação de métodos ágeis no TRE-MG para um gabinete de Juiz. Mesmo que de forma adaptada, levou-se em consideração os valores e princípios das metodologias ágeis.

Nosso time de assessoramento é composto por sete servidores. Todos possuem formação em direito, mas há uma particularidade que torna a equipe multidisciplinar: há pessoas formadas em ciências contábeis e em tecnologia em processamento de dados.

Este autor, por exemplo, foi analista de sistemas trabalhando em sistemas de microinformática e em grande parte entre os anos de 1991 até 2002. O curso de direito decorreu do próprio uso da informática, porque o autor trabalhou no sistema do então Banco do Estado de Minas Gerais, na área de depósitos judiciais remunerados na época. Assim, direito e tecnologia formam uma parceria que juntas tentam tornar o mundo mais justo e tecnológico.

Temos uma colega também especialista em Ciências Contábeis, questão que é importantíssima para os julgamentos de prestações de contas de partidos políticos e candidatos, porque se exige a análise de números.

Há pouco, tínhamos um colega fisioterapeuta e com formação jurídica também. Mas a equipe, mesmo tendo pessoas de áreas diversas, sempre que precisa, busca apoio da área de T.I., Secretaria Judiciária e Gestão de Pessoas.

Os trabalhos jurídicos ou não de um gabinete de Juiz são complexos. Temos muitos processos, sobretudo em anos eleitorais, em que a demanda aumenta consideravelmente em curto espaço de tempo. Nas eleições municipais deste ano, por exemplo, serão, na verdade, 853 eleições distintas para cada um dos municípios mineiros.

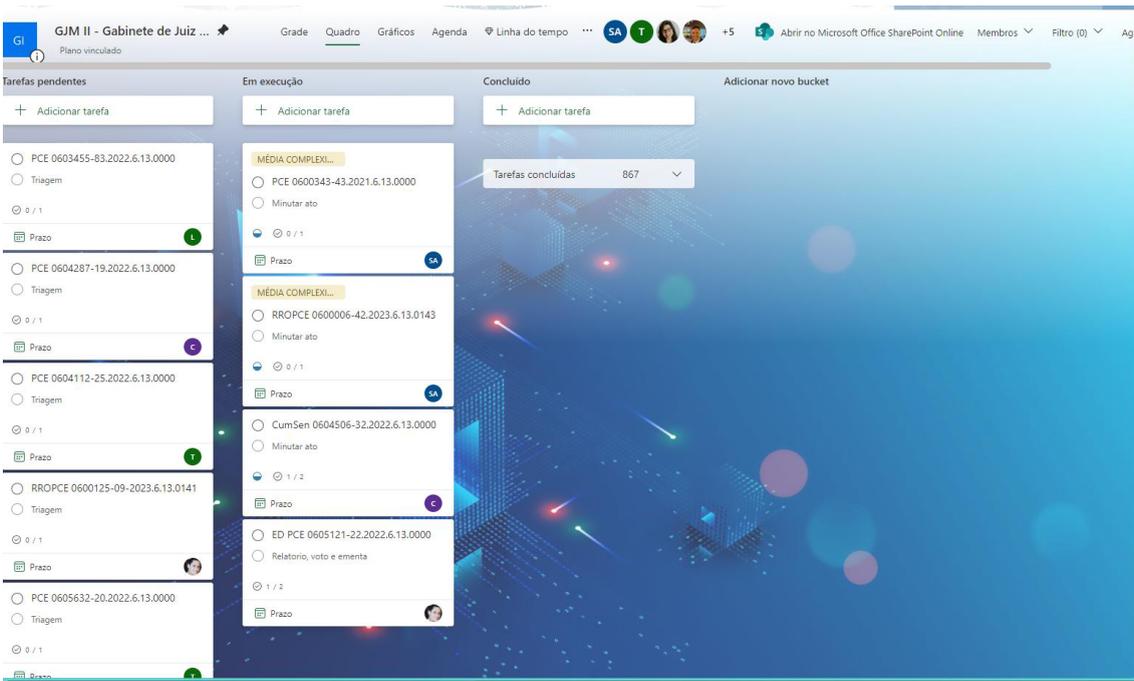
Pensando nisso, nosso time resolveu desenvolver o que chamo de Gabinete 4.0 (parodiando o CNJ com a "Justiça 4.0"). Para isso, fizemos muitas reuniões para alinhar quais seriam nossos problemas. Uma verdadeira *brainstorm* em que as pessoas colocaram todos os problemas que tínhamos na mesa pensando no nossos principais clientes: Juízes, Tribunal e cidadãos. Esses eram nossos *stakeholders* e, ao mapear as personas, pudemos identificar suas dores.

Em reuniões, devemos considerar que sempre há debates e que a existência de conflitos de ideais é salutar. Como dito, somos pessoas diferentes, com pensamentos diferentes.

Mas o principal ponto é gerar confiança na equipe. Com confiança temos colaboração. E foi o que ocorreu. A equipe se engajou neste processo. E a cada problema que definíamos como importante propomos no campo das ideais a solução. Depois, implementamos as ideias para experimentar nossa solução e errar mais rápido, se for o caso. Errar é possível nesse processo ágil.

Fizemos alinhamento quanto ao trabalho híbrido, teletrabalho, tudo utilizando de métodos ágeis. Nosso gabinete possui uma Carta de Equipe com tudo isso detalhado. Houve empatia do grupo com as questões.

Quanto aos processos, melhoramos a forma de distribuí-los internamente de modo que todos os servidores receberiam processos de forma igual e de diversos temas (criminal, cível eleitoral) para que pudessem aperfeiçoar suas habilidades e competências. Desse modo, utilizamos de um *Kanban* adaptado para, via *Planner*, conhecer qual servidor está realizando determinada tarefa em determinado processo. Ficou mais claro para a equipe que tem acesso a tudo:



Também buscamos incentivar a busca de novas ferramentas para trabalho. Para isso, propomos para o Tribunal o uso de RPA² (robôs) para agilizar o trâmite de processos.

Adotamos, como produto de nossas reuniões de *design thinking*, o uso de linguagem simples nas decisões e até recursos de *visual law* (sem exageros).

Estamos pensando em um uso de sistema que iria facilitar as decisões, como já existe no Tribunal Regional Federal da 3ª Região - uma espécie de jurimetria para evitar decisões conflitantes.

Para isso, o gabinete tem de buscar apoio no super time do TRE-MG (TI, Gestão de Pessoas e LIODS, nosso querido laboratório dirigido pela grande colega Karina Bedran e composto por uma equipe de excelentes servidores).

Pensando fora da caixa, pensamos em sugerir uma ideia do metaverso de nosso Centro de Memória Eleitoral, que fica no prédio da Av. Prudente de Moraes, 320. Fica o convite para quem quiser conhecer a história das eleições no Brasil. É muito bacana.

Isso é apenas o começo. Muitas coisas podem surgir no TRE mineiro. Projetos de sustentabilidade, acessibilidade, tecnológicos, melhorias em diversas áreas.

²Robotic Process Automation.

Os benefícios da aplicação de modelos ágeis demonstram que a equipe pode errar mais rápido, corrigir a rota, adaptar-se às mudanças e produzir respostas para nossos *steakholders* com frequência.

O time do GJMII é multidisciplinar e a gestão é feita com a participação de todos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

1 – AGILE ALLIANCE. **What is the Agile Manifesto?** Disponível em: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/> . Acesso em: 11 mar 2024.

2 - HEART OF AGILE. **The Heart of Agile: More powerful, More Human.** Disponível em: <http://heartofagile.com>. Acesso em: 11 mar 2024.

3 – SAMPAIO, T.; GUEDES, A. Material Ibmec/Exame Academy – Pós-graduação em Digital Manager e Metaverso.