

# RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

ANO 2020



## MULTISSETORIAL

**SEBRAE**

**SEBRAE  
INTELIGÊNCIA  
SETORIAL**

## BENEFÍCIOS DA GESTÃO ÁGIL

Em um mundo de constantes transformações e com novos modelos de negócio, a adequação das empresas às novas estratégias para gerenciar projetos e com abordagens mais flexíveis tornou-se crucial.

As metodologias tradicionais voltadas para projetos seguiram, por muito tempo, um enfoque com estrutura rígida e pouco suscetível a mudanças. Uma das premissas de hoje no mundo corporativo é a necessidade de rápida adaptação diante de situações imprevistas. Com isso, práticas mais flexíveis para desenvolvimento de aplicações, conhecidas como “Metodologias Ágeis”, ganharam espaço.

A necessidade de desenvolver projetos de forma colaborativa, utilizar tecnologias inovadoras e abraçar mudanças, se tornou fundamental. Por isso, as organizações consideradas ágeis são aquelas que conseguem adaptar-se numa velocidade compatível às demandas do mercado e que implementam modelos de processos produtivos leves e interativos.

**Mas como desenvolver uma cultura organizacional aberta às mudanças exigidas por estas transformações?**

**Como manter o interesse constante das pessoas nos projetos?**

**É possível obter comprometimento total das equipes e foco nas entregas?**

## O que é uma Metodologia de Gestão Ágil?

O Gerenciamento Ágil de projetos preconiza uma abordagem iterativa de desenvolvimento de projetos baseada no fornecimento de requisitos de forma incremental e que incorpora o feedback do cliente a cada iteração. O objetivo principal é “dividir” o problema, gerar entregas rápidas e menores e de valor agregado para o cliente.

## Os aspectos importantes dos Métodos Ágeis são:



APROXIMAR A EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DOS ESPECIALISTAS NO NEGÓCIO



RESPONDER ÀS MUDANÇAS DE MANEIRA RÁPIDA E NATURAL



GARANTIR UMA REDUÇÃO DOS RISCOS RELACIONADOS ÀS INCERTEZAS DOS PROJETOS

Esta é a forma como gerentes de projeto podem lidar melhor com a imprevisibilidade tão comum aos projetos e que costumam gerar desgastes junto aos clientes, ajustando a entrega em função do *feedback* do cliente.

Este conteúdo aborda sobre como funcionam os Métodos Ágeis para gerenciar projetos e como sua empresa pode se beneficiar deles.

## Como surgiram os Métodos Ágeis?



Em 2001, um grupo de desenvolvedores americanos decidiu buscar alternativas aos tradicionais processos de desenvolvimento de software que consideravam ultrapassados em função do excesso de foco na documentação, em detrimento de entregas em curto prazo e satisfatórias para o cliente.

Este grupo se autoproclamou a “Agile Alliance” e produziu um documento chamado de “Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software” que foi o ponto de

partida para o nascimento da Metodologia Ágil. Os proponentes dessa metodologia defendem que os quatro valores descritos no Manifesto Ágil garantem um processo de desenvolvimento de software que foca na qualidade do produto:

- Indivíduos e interações MAIS QUE processos e ferramentas;
- Software em funcionamento MAIS QUE documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente MAIS QUE negociação de contratos;
- Responder a mudanças MAIS QUE seguir um plano.

Além destes valores, o Manifesto Ágil determinou 12 princípios que visam projetos com foco no cliente e que estejam totalmente alinhados aos seus objetivos de negócio, podendo responder rapidamente às necessidades do usuário, maximizando os resultados.

## OS 12 PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL

1. Satisfação do cliente através da entrega rápida e contínua de produto com valor ao negócio.
2. Quebrar o trabalho em tarefas menores que podem ser concluídas rapidamente.
3. Criar equipes auto organizadas para garantir comprometimento.
4. Proporcionar ambiente adequado e confiar nas pessoas para realizar o trabalho.
5. Estabelecer processos que promovem esforços sustentáveis.
6. Manter um ritmo constante de trabalho.
7. Aceitar mudanças em requisitos, mesmo no final de um projeto.
8. Reunir a equipe do projeto e os donos do negócio diariamente durante todo o projeto.
9. Fazer com que a equipe reflita em intervalos regulares sobre como se tornar mais eficiente, ajustando o comportamento e a forma de trabalho, conforme necessário.
10. Medir o progresso pela quantidade de trabalho concluído.
11. Buscar continuamente a excelência.
12. Aproveitar a mudança para obter vantagem competitiva.

Fontes:

<https://www.agileconnect.org/>

<https://searchcio.techtarget.com/definition/Agile-Manifesto>

<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/gestao-agil-de-projetos-vira-fator-de-sobrevivencia-no-mercado-tecnologico/>

<http://www.desenvolvimentoagil.com.br/>



## Quais as diferenças práticas entre o Modelo Tradicional e o Gerenciamento Ágil?

Nos métodos tradicionais de gestão, os projetos são desenvolvidos de forma a entregar o produto 100% pronto. Ou seja, acredita-se que o produto somente terá utilidade e agregará valor ao negócio do cliente se for entregue na sua totalidade.

Já no Gerenciamento Ágil, a ideia é que se “quebre” o produto em partes menores que possam ser entregues rapidamente e utilizadas pelo cliente, gerando valor ao negócio, mesmo que estas venham a sofrer mudanças e melhorias que serão agregadas nas entregas posteriores do produto.

## PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE OS MÉTODOS TRADICIONAL E ÁGIL

	MÉTODO TRADICIONAL	MÉTODO ÁGIL
Planejamento	O gerente precisa ter a visão do projeto como um todo e planejar todas as atividades com antecedência.	O planejamento acontece para cada ciclo de requisitos identificados no início de cada iteração.
Integração	A equipe tem pouco contato com o cliente e entre si.	Há maior necessidade de integração da equipe, pois o processo de trabalho se dá por meio da colaboração.
Autonomia	O gerente tem um papel centralizador e define as atividades de cada membro da equipe.	Há maior liberdade da equipe para escolha de tarefas e formas de realizar o trabalho.
Burocracia	Utilizam-se processos bem definidos e que geram muita documentação.	Preconizam a utilização de documentação mínima necessária e o processo pode sofrer mudanças a cada iteração do produto.



## PORQUE USAR METODOLOGIAS ÁGEIS?

Várias empresas que desenvolvem projetos já puderam comprovar na prática que com a Gestão Ágil o risco de insucesso em um projeto é menor. Veja as principais vantagens dos Métodos Ágeis:

### EFICIÊNCIA

As equipes se tornam mais eficientes em realizar seu trabalho.

Como as equipes ágeis trabalham em uma cultura colaborativa, as eficiências geram um efeito cascata.

Quando todos concordam com seu papel na equipe e cada um pode se concentrar nas tarefas mais importantes, toda a equipe trabalha coletivamente e avança junto, caindo em ciclos regulares de produção de trabalho.

As características de uma equipe ágil são interconectadas por causa da relação entre eficiência, colaboração e previsibilidade.

### ALTA QUALIDADE

Os testes de software são realizados durante o ciclo de desenvolvimento para garantir que o produto seja entregue no estado ideal.

Ele permite que o proprietário do produto realize alterações, se necessário, e a equipe está ciente de possíveis problemas.

Para garantir o desenvolvimento contínuo, os seguintes pontos-chave devem ser observados:

- Levantar os requisitos de cada iteração a tempo para que o conhecimento das características do produto seja completamente elucidado;
- Realizar integração contínua e testes regulares no software, permitindo que a equipe resolva os problemas.

### CICLOS INCREMENTAIS

Fazer retrospectivas das iterações, permitindo que o time atinja eficiência nos processos de trabalho.

Desenvolvimento de software em ciclos incrementais e rápidos, gerando pequenas versões a cada entrega que aumentam a satisfação do cliente, pois dá visibilidade precoce do produto a cada etapa antes que eles se transformem em erros graves.

### PREVISIBILIDADE DO PROJETO

O valor de um projeto é calculado com base no custo e no retorno do investimento.

Se o ROI supera o custo, a empresa pode decidir por levar o projeto adiante.

Mas se o ROI do projeto não é conhecido, como é o caso de muitos projetos hoje em dia, prever o resultado desse projeto em termos de sucesso torna-se quase impossível.

A vantagem da Metodologia Ágil é que as empresas, ao entregarem produtos parciais utilizáveis, podem calcular o retorno a cada entrega, aumentando a previsibilidade e sustentar a decisão sobre continuar ou não com o projeto.

Manter a mesma equipe e duração das iterações permite a previsão do custo exato de cada iteração.

### ADAPTABILIDADE DA EQUIPE

A orientação dos gerentes de projeto em cada etapa do desenvolvimento ajuda a equipe a se adaptar às mudanças sempre que precisar.

A capacidade de se adaptar à mudança é um dos fatores principais do gerenciamento de projetos ágeis.

### A AGILIDADE GARANTE O DESENVOLVIMENTO

Como o Desenvolvimento Ágil é iterativo, significa que os recursos são entregues incrementalmente, o que proporciona benefícios iniciais enquanto o produto está em processo de desenvolvimento.

O desenvolvimento é rápido e precoce.



## Como implementar Agilidade na Gestão de Projetos

Existem formas distintas de se implementar uma Metodologia Ágil nas empresas. Os Métodos Ágeis podem ser complementares em suas práticas e o ideal é que a empresa esteja aberta a adaptá-los conforme suas necessidades, experiências e cultura organizacional. Os métodos mais conhecidos e utilizados são o *Scrum* e o *Kanban*.

### MÉTODO SCRUM

O *Scrum* é um dos métodos de Gestão Ágil mais utilizados por empresas que buscam agilidade. Por ser um método colaborativo, interativo e focado nas necessidades do usuário, ele é adotado principalmente em projetos sujeitos a constantes mudanças no escopo.

No *Scrum*, os projetos são divididos em *Sprints*, que:

- ✓ Correspondem a etapas menores do projeto;
- ✓ Têm metas definidas;
- ✓ São realizadas em um curto período de tempo, normalmente de 2 a 4 semanas.

No final de uma Sprint acontece:

- ✓ A validação dos resultados;
- ✓ A identificação de erros no produto ou problemas no processo que serão corrigidos ou adaptados nas Sprints posteriores, possibilitando a melhoria das etapas seguintes.



### IMPORTANTE

- A *Sprint* é uma parte importante no Método *Scrum* porque aumenta a previsibilidade do projeto como um todo, já que cada etapa é tratada como um pequeno projeto e permite um *overview* em relação ao que está sendo feito e entregue.
- Ao invés de se gastar muito tempo para desenvolver o produto final para, só então, poder validá-lo com o cliente, a *Sprint* possibilita desenvolver e testar junto ao usuário uma parte menor do produto em um período de tempo pequeno.
- A Sprint se baseia no conceito de *design thinking* – abordagem que facilita o entendimento dos requisitos, pois busca a solução de problemas de uma forma colaborativa, fazendo com que o usuário final, em conjunto com toda a equipe, participe do desenvolvimento do produto. Essa forma de trabalho propicia às equipes criarem soluções rápidas por meio dessa metodologia.



Para entender melhor como funciona a metodologia *Scrum*, é importante conhecer os diferentes papéis envolvidos neste método:



**Scrum Master**

- Todo projeto precisa de um líder.
- O *Scrum Master* é o responsável pelo projeto o seu papel é orientar a equipe, garantir a correta utilização da metodologia e eliminar obstáculos que impeçam a produtividade dos membros da equipe de prototipagem.



**Product Owner (PO)**

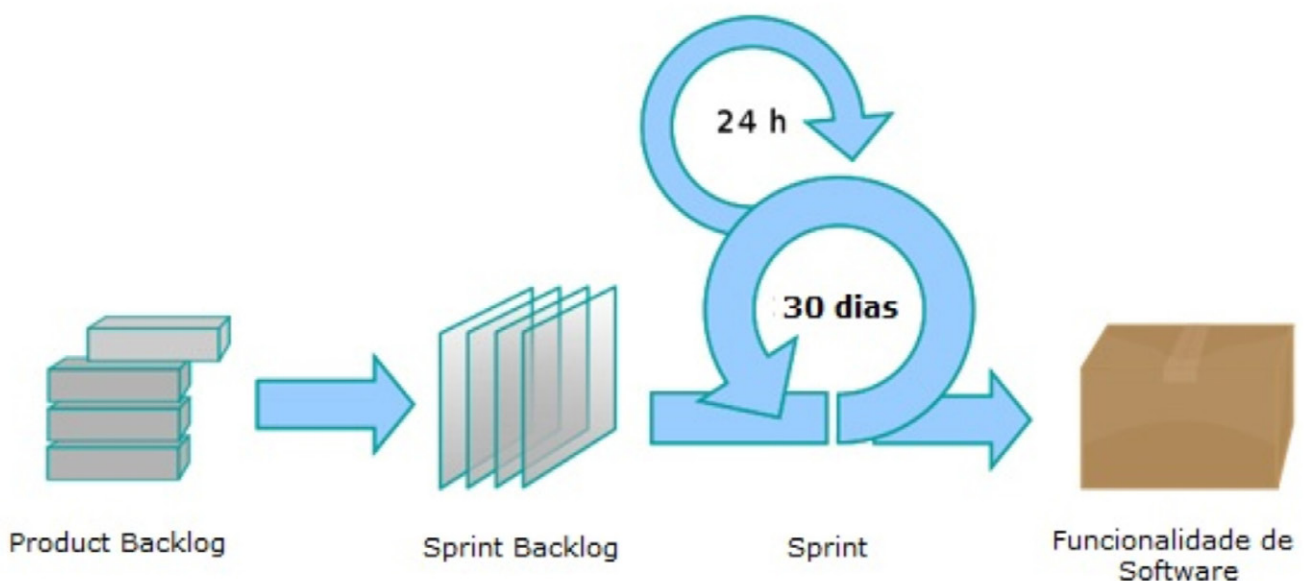
- É a pessoa que assumirá o papel de dono do produto e é quem melhor defenderá os interesses do usuário.
- O *Product Owner* é quem permite colocar o projeto em andamento, já que ele irá considerar os benefícios do projeto para o negócio, definindo o que deve ou não ser feito.
- Ele tem também a importante função de manter a equipe a par das necessidades do cliente em função do seu negócio, fator chave para o sucesso do projeto.



**Time**

- O time do projeto deve comportar uma equipe de especialistas com habilidades para alcançar os objetivos definidos pelo *Product Owner*.
- Manter equipes enxutas, com no máximo 10 profissionais, garantem maior coesão e um trabalho mais rápido.
- O time precisa ter um alto desempenho para conseguir fazer as entregas no prazo e com qualidade.

## QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE UM PROJETO NO MÉTODO SCRUM?



Legenda: Método Scrum

## BACKLOG DO PRODUTO

- ☑ É uma lista definida pelo *Product Owner* com todos os requisitos do projeto priorizados conforme o valor destes para cada entrega ao cliente.
- ☑ A lista contém uma breve descrição de todas as funcionalidades desejadas para o produto a ser desenvolvido.
- ☑ O *Backlog* do Produto se inicia com os requisitos mais óbvios para o projeto e evolui naturalmente conforme se conhece melhor o produto e seus usuários, inserindo-se novas funcionalidades.

## BACKLOG DA SPRINT

- ☑ Ao priorizar a lista do *Backlog* do Produto, a equipe define quais itens será capaz de finalizar durante a próxima *Sprint*.
- ☑ Estes itens representam a “quebra” *Backlog* do Produto, gerando requisitos menores e passíveis de implementação que corresponderão ao *Backlog* da *Sprint*.
- ☑ Requisitos menores ajudam na divisão do trabalho entre os membros do time.

## REUNIÃO DIÁRIA

- ☑ O *Scrum* prevê que o projeto seja acompanhado diariamente, em reuniões rápidas de no máximo 15 minutos.
- ☑ Nestas reuniões, que costumam acontecer com a equipe de pé, cada membro do time é convidado a dizer o que fez no dia anterior, quais problemas ou obstáculos encontraram para desempenhar suas tarefas e o que irão fazer hoje.
- ☑ Após a reunião, é tarefa do *Scrum Master* providenciar a solução dos problemas encontrados pela equipe para que os objetivos da *Sprint* sejam alcançados.

## REVISÃO DA SPRINT

- ☑ Ao final de cada *Sprint* é feita uma reunião em que o time relata o que foi desenvolvido durante a *Sprint*, o que deu certo e o que deu errado com relação ao que foi planejado e quais itens do *Backlog* da *Sprint* foram concluídos.
- ☑ Identifica-se, assim, se o objetivo geral da *Sprint* foi alcançado e o que pode ser melhorado para a próxima.





## MÉTODO KANBAN

O termo *Kanban* se origina do japonês “registro” e é um método prático de gestão visual que auxilia no controle e organização das tarefas de um projeto. O objetivo da gestão de projetos a partir do *Kanban* é obter melhores níveis de produção, a partir da visualização do andamento do processo produtivo por meio de um quadro de atividades organizado pelas etapas da cadeia de valor.

Para se obter um melhor aproveitamento, o quadro *Kanban* deve conter elementos visuais claros que facilitem seu entendimento e deve estar fixado em um local de fácil acesso.

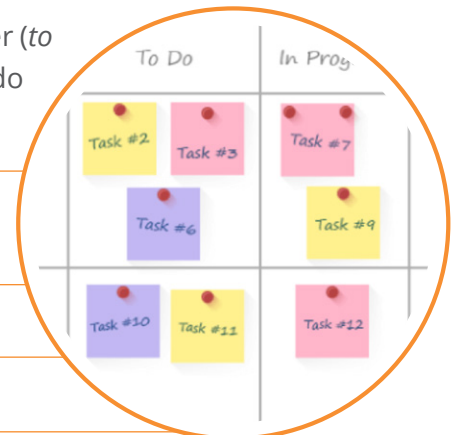


### IMPORTANTE

- Com o *Kanban*, pode-se criar um fluxo do trabalho do projeto através da criação de colunas indicadoras de cada etapa, onde são colocados cartões coloridos por tipo de atividade ou “post it” para cada tarefa a ser realizada.
- Cada “post it” é uma atividade que deve ser movimentada entre as colunas.
- O número de colunas varia de acordo com as características do projeto e, a cada etapa concluída, a tarefa é movida para a coluna seguinte para visualização de todos os envolvidos.

Em geral, o *Kanban* separa as atividades do projeto em três colunas a fazer (*to do*), fazendo (*in progress*) e feito (*done*), mas estas podem variar de acordo com a necessidade do fluxo de trabalho de cada projeto ou organização.

<b>“to do”</b>	Tarefas ainda não iniciadas, mas previstas para serem realizadas em um determinado período de tempo.
<b>“in progress”</b>	Tarefas que estão sendo realizadas.
<b>“done”</b>	Tarefas concluídas e entregues.



### Utilizar o *Kanban* como ferramenta para a gestão de projetos

- Auxilia o gerente no planejamento das atividades e provê visualização para cada membro da equipe sobre o *status* de cada tarefa do projeto.
- Facilita o comprometimento da equipe com os objetivos do projeto.
- Propicia a incorporação de mudanças no planejamento sempre que necessário, adicionando ou eliminando tarefas de acordo com a atualização dos requisitos.

### VANTAGENS DO MÉTODO KANBAN

- O processo é simplificado e requer menos burocracia;
- Maior visibilidade das tarefas do projeto e acompanhamento do *status*;
- Aumento da motivação e desempenho da equipe;
- Elimina atividades que não agregam valor para a equipe;
- Projetos de menor custo;
- Facilidade na gestão de mudanças.

Fontes: <https://www.agileconnect.org/>; <https://searchcio.techtarget.com/definition/Agile-Manifesto>

## AÇÕES RECOMENDADAS



A busca pela padronização de processos e por práticas de excelência na gestão de projetos é constante em empresas que desejam a melhoria contínua de suas operações. Nesse tipo de ambiente, a Metodologia Ágil surge como uma alternativa vantajosa devido aos seus potenciais, principalmente para organizações que atuam em setores ligados à tecnologia.



Por englobar orientações e métodos distintos que contribuem para que equipes desenvolvam soluções mais eficientes e dinâmicas, a metodologia ágil ajuda a otimizar fluxos de trabalho, melhorar a produtividade de projetos e elevar significativamente as perspectivas de sucesso do seu negócio.



Como o cenário atual, que é configurado pela transformação digital, as práticas de gestão de projetos precisam se adequar às novas exigências do mercado, que cobra a entrega de valor ao cliente de forma otimizada, transparente e colaborativa.



Por meio da metodologia de Gestão Ágil é possível melhorar resultados e inovar, bem como reduzir o tempo de planejamento e agregar mais valor ao negócio, além de conseguir antecipar necessidades que futuramente precisarão ser supridas.



É importante ressaltar que o cliente precisa receber uma solução que atenda às suas necessidades, com o objetivo de obter uma entrega final de alta qualidade, que possa ser aprimorada ao longo do tempo. É preciso organizar os projetos em entregas parciais, dinâmicas e constantes visando alcançar tal objetivo.



O Sebrae/RJ tem soluções que podem ajudar a sua empresa a se tornar mais competitiva no mercado. Ligue para 0800 570 0800 e agende atendimento na unidade mais próxima.



**MULTISSETORIAL**  
**RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA**  
ANO 2020

Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cezar Kirszenblatt

Gestora do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Mara Godoy

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Articulação e Disseminação Empresarial: Mara Godoy

Conteudista: Lillian Toledano

Diagramação: Sigla

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610). Fotos: Banco de imagens.