

SCRUM como metodologia de gestão de projetos da área administrativa

Venturus: um *case* de sucesso

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar a experiência do uso da metodologia Scrum para o gerenciamento de projetos da área de Desenvolvimento Organizacional (administrativa). O estudo foi realizado nos anos de 2008 e 2009 no Venturus Centro de Inovação Tecnológica, empresa de tecnologia, voltada para desenvolvimento de *software* e localizada na cidade de Campinas. As atividades das áreas de Recursos Humanos, Potencial Humano e Comunicação focaram-se em desenvolver determinadas ações sob a luz das definições do Scrum. Mesmo cientes das possíveis readequações que poderiam acontecer ao longo do estudo e da implantação desta nova metodologia na área administrativa, o desafio foi concluído com êxito. Todo o processo de estudo de viabilidade e implementação foi dividido em duas grandes fases. A primeira foi realizada de abril de 2008 a fevereiro de 2009 e resumia-se em utilizar o Scrum apenas para resolver ações de um projeto em específico, chamado Opinia. Já a segunda, aconteceu de março a dezembro de 2009 e voltou-se para a realização das atividades de rotina, diárias das equipes. Para isso, foi necessário reavaliar todas as adaptações feitas anteriormente e chegou-se a conclusão de que algumas delas poderiam ser retiradas ou, mais uma vez, readequadas. Os principais resultados obtidos nas duas fases de estudo e implementação apontam a possibilidade de utilização da metodologia a partir de algumas adaptações para atender as especificidades dos projetos das áreas de Desenvolvimento Organizacional e com resultados bastante satisfatórios. Estas pequenas adaptações, no entanto, não descaracterizam a essência do Scrum. Neste artigo, são apresentadas todas as etapas de estudo de viabilidade e implementação, as dificuldades encontradas durante todo o caminho percorrido, suas respectivas soluções e os resultados que foram alcançados com o uso dessa metodologia de gerenciamento.

1. INTRODUÇÃO

O grande desafio encontrado nas empresas de tecnologia cujo negócio é voltado ao capital humano e não à manufatura, como é o caso das desenvolvedoras de *software*, é tornar a área de Desenvolvimento Organizacional efetiva e visivelmente estratégica para os clientes internos. Esses resultados são obtidos, salvo raras exceções, apenas a partir de fatos concretos como entregas dentro dos prazos estipulados, atendimento e superação das expectativas internas e apoio à resolução de casos pontuais. Este artigo apresenta a experiência realizada na área de Desenvolvimento Organizacional para o alcance desses resultados a partir da adaptação de uma metodologia específica da área de desenvolvimento de *software*, o Scrum.

2. CONTEXTO

O Scrum é uma metodologia ágil de gestão de projetos que foi adaptada em 1997 para a área de desenvolvimento de *software*. Esta metodologia volta-se e fortalece o trabalho em equipe, uma vez que mede a produtividade do time através da velocidade das entregas e não das horas trabalhadas.

Nos anos de 2008 e 2009, a empresa em questão estava mergulhada no aprendizado e aplicação do Scrum e comemorando os satisfatórios resultados obtidos nas áreas de desenvolvimento de *software*. A constatação dos benefícios trazidos pela utilização da metodologia contagiou também as demais áreas da empresa, inclusive a de Desenvolvimento Organizacional. Mesmo sabendo das dificuldades, inclusive de conceitos e especificidades, a área realizou um estudo de viabilidade e passou a utilizar o Scrum para resolver, primeiramente, as ações da pesquisa interna “Opinia”, cujo objetivo era avaliar, de dois em dois anos, a satisfação interna quanto às práticas administrativas da empresa. Para atender todas as solicitações identificadas como de responsabilidade da área de Desenvolvimento Organizacional, os resultados da pesquisa foram transformados em um projeto e cada ação a ser resolvida tornou-se uma atividade, assim como acontece nos projetos de desenvolvimento de *software*. Mais tarde, após a comprovação da eficácia da metodologia para o gerenciamento de projetos da área de Desenvolvimento Organizacional, o Scrum foi definitivamente incorporado à rotina de trabalho dos integrantes da área e passou a ser a nova metodologia de gerenciamento das atividades da equipe.

3. DESENVOLVIMENTO

A metodologia Scrum surgiu de um estudo em 1986 realizado por Takeuchi and Nonaka publicado em *Harvard Business Review*. Em 1997, Jeff Sutherland iniciou discussões com Ken Schwaber, CEO da *Advanced Development Methods*, sobre esta metodologia. Ken concordou que o Scrum era o melhor caminho para desenvolver *softwares* e então formalizaram este processo em um congresso em OOPSLA’95. (SCHWABER, 1997). A pesquisa Opinia foi a primeira experiência da área de Desenvolvimento Organizacional com a metodologia Scrum. O *forecast* de realização de todas as ações identificadas na pesquisa era de dois anos para todas as áreas da empresa. Em função disso, a pesquisa era conduzida sempre neste espaço de tempo. No entanto, o plano de ação não era prioridade da área, devido ao longo prazo para finalização das atividades. Com a implementação do Scrum a velocidade de realização do plano de ação foi surpreendente e as atividades desenvolvidas pelo time puderam ser mais visíveis e planejadas.

3.1. Passos da Implantação – Fase 1 (somente para o projeto OPINIA)

O processo de implantação do Scrum no projeto Opinia teve início em abril de 2008 e se desenrolou por cerca de um mês. Os primeiros passos se direcionaram à compreensão da metodologia, identificação dos pontos que poderiam impactar o andamento do experimento e

a sugestão de possíveis soluções e adequações que pudessem mitigar eventuais riscos. Como este estava sendo o primeiro ensaio da aplicação do Scrum nos projetos administrativos, foi fundamental a participação de colaboradores experientes da área de desenvolvimento de *software* além, dos colaboradores de Desenvolvimento Organizacional envolvidos diretamente nas atividades.

O plano de ação para atender às solicitações identificadas na pesquisa Opinia, então, foi transformado no projeto da área de Desenvolvimento Organizacional e as atividades em si, foram classificadas como estórias¹, assim como define o Scrum. A partir desta primeira análise foi possível desenhar o cenário da área: estórias do Opinia a serem entregues X utilização da metodologia Scrum. O time, em princípio, apresentou certa resistência em mudar a rotina de trabalho e os colaboradores da área técnica que estavam utilizando a metodologia consideraram a atitude ousada. No entanto, a decisão foi seguir em frente e reavaliar a estratégia mensalmente.

3.1.1. Preparação

Abaixo seguem os passos do estudo para implantação da metodologia:

- a. O time do projeto foi composto pelas três sub-áreas de Desenvolvimento Organizacional (RH, PH, COM) e o *product owner*² do projeto foi o gerente da área. Composto, então, uma equipe grande de 15 pessoas
- b. Explicação dos conceitos do Scrum e sua metodologia para a equipe
- c. Identificação das atividades e preenchimento do *Product Backlog*³
- d. Preparação do *Sprint Planning Meeting*⁴ e definição dos *Story Points*⁵ das atividades
- e. Preparação do *Task Board*⁶ e disponibilização para o time
- f. Definição da duração dos *Sprints*⁷: um mês

¹ Estórias: atividades que deverão ser realizadas

² *Product Owner*: pode-se chamá-lo de “cliente”. É o interessado em ver os resultados do projeto.

³ *Product Backlog*: estórias previstas no projeto e que são identificadas e priorizadas com o *Product Owner*. Esta lista de estórias é desenvolvida no início do projeto e pode sofrer alterações.

⁴ *Sprint Planning Meeting*: reunião de planejamento e priorização das atividades que serão realizadas. Na ocasião, os integrantes do time devem estimar, em consenso, a complexidade e o tempo de execução de cada atividade do *sprint* em questão. Para isso, utiliza-se a técnica de *Planning Pocker*.

⁵ *Story Points*: é o “peso” de cada atividade a ser realizada e através do qual é medida a velocidade da equipe.

⁶ *Task Board*: quadro onde são disponibilizadas todas as estórias e feito o acompanhamento do status das ações. Esta atividade também pode ser realizada por uma planilha Excel ou através ferramentas disponíveis no mercado.



Figura 1 – Task Board do sprint 7

3.1.2. Adaptações

Após a preparação foi possível perceber a necessidade de algumas adaptações devido às características do projeto:

	Por definição do Scrum	Adaptações para o projeto Opinia
Horas de trabalho	Todas as horas de trabalho dedicadas ao projeto	4 horas diárias dedicadas somente ao projeto Opinia e as demais às atividades diárias de rotina
<i>Daily Standup Meeting</i> ⁸	Reuniões diárias com duração de, no máximo, 15 minutos	Reuniões semanais com maior tempo de duração, aproximadamente 30 minutos
Papéis	Um único Scrum Master ⁹ para todos os <i>Sprints</i> do projeto	Revezamento mensal do Scrum Master para promover a capacitação dos colaboradores

⁷ *Sprint*: representa o tempo em que as estórias deverão ser realizadas e entregues. Este período tem duração média de 15 a 30 dias. O projeto todo é composto por diversos *Sprints*.

⁸ *Daily Standup Meeting*: reuniões diárias, com duração máxima de 15 minutos para compartilhar o status das estórias. As boas práticas orientam que todo o time deva permanecer em pé para garantir a agilidade da reunião. Além disso, todos os integrantes do Sprint devem responder às três questões: “O que fez ontem?”; “Quais dificuldades foram encontradas?”; “O que vai fazer hoje?”.

⁹ Scrum Master: responsável pelo andamento do projeto. Acompanha o desenvolvimento das estórias e auxilia todo o time para garantir a conclusão das atividades esperadas pelo cliente dentro do tempo determinado.

3.1.3. Resultados

Após nove *sprints* de um mês cada, o projeto Opinia foi totalmente concluído pela área de Desenvolvimento Organizacional. Com o decorrer do tempo, os integrantes do time oscilavam suas opiniões em relação à nova metodologia e os pontos fortes e fracos da implementação do Scrum passaram a ser identificados pelos envolvidos.

Para melhor compreensão do leitor em relação ao sentimento da equipe no que se refere à implantação do Scrum, subdividimos o projeto Opinia em três etapas que agrupam impressões semelhantes do time.

Etapa	Sprints	Pontos fortes	Pontos fracos
1	1	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento do status das estórias • Conclusão de 15 atividades, correspondentes a 45 Story Points 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconforto do time principalmente com o controle de horas
	2 e 3	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de dependências de outros times, possibilitando traçar uma estratégia para minimizar este impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para resolução das estórias, reduziu a energia do time para concluir as atividades
2	4, 5, 6, 7	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e visibilidade das estórias pendentes • Visibilidade do número crescente de atividades não planejadas que surgiram no dia a dia e que comprometem o trabalho planejado • Compartilhamento das dificuldades enfrentadas para conclusão das atividades • Colaboração da equipe para solução dos problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da velocidade do time (em média: 45 pontos para em média 35 pontos) • Falta de prioridade do projeto • Falta de autonomia do Scrum Master para cobrar o time do cumprimento das atividades, sendo necessário envolver o gerente • Dependência de outros times para solução do problema • Atividades muito específicas de cada sub-área, não permitindo que colaboradores de outras

			sub-áreas contribuíssem
3	8	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusão de todas as atividades propostas para o projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Scrum Master precisou volta a ser o gerente da área para que a equipe se compromettesse mais na finalização das estórias • Equipe ainda muito ligado a posição do Gerente como líder das atividades

Após a análise das impressões do time ao longo do projeto Opinia, fica clara a diferença de percepção dos envolvidos em relação, por exemplo, ao controle de horas. Este fator era considerado negativo na etapa 1 por significar vigilância do gerente em relação ao trabalho. No entanto, passou a ser identificado como positivo na etapa seguinte (2) já que o controle de horas foi responsável por mostrar que o tempo gasto com atividades rotineiras era maior que o esperado.

Problemas de liderança entre os integrantes do time também puderam ser apontados ao longo do projeto. Devido aos problemas de falta de autonomia relatados pelos Scrum Masters, o gerente de Desenvolvimento Organizacional reassumiu o papel na etapa 3, no último *sprint*. Dessa maneira, o time se mostrou mais comprometido e a velocidade da produtividade aumentou muito em relação aos meses anteriores.

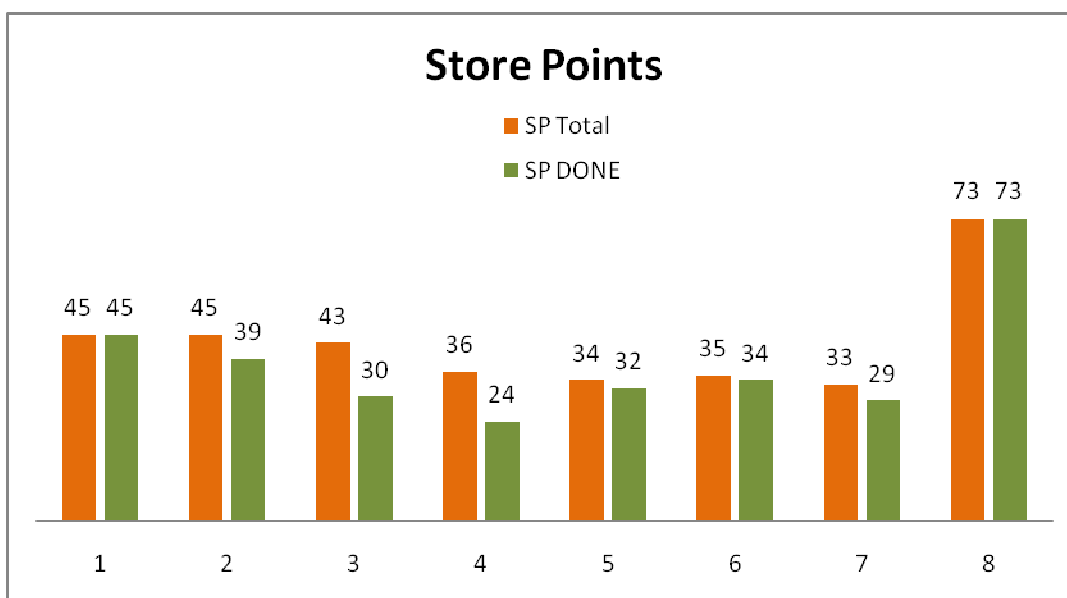
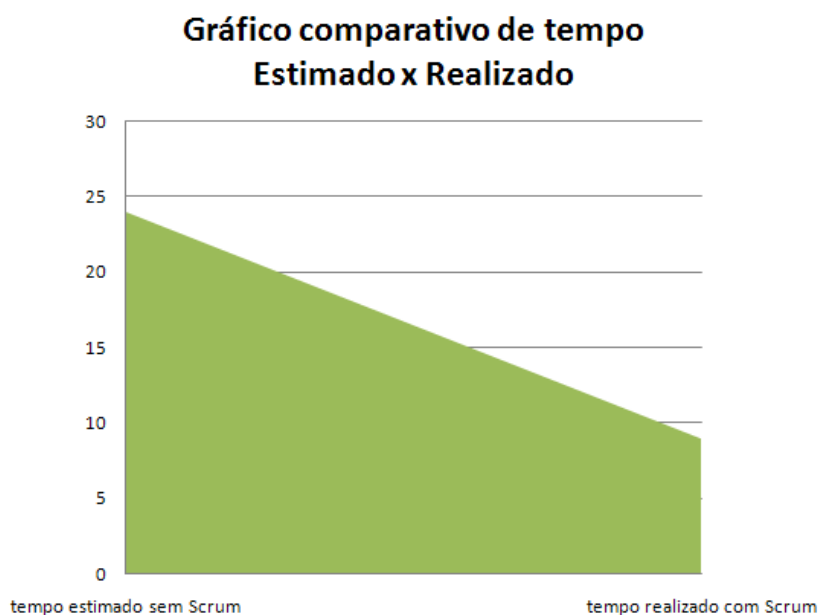


Figura 2 – Gráfico de acompanhamento da velocidade do time

3.1.4. Avaliação Geral da Implantação do Projeto Opinia

Baseado nos 12 meses de estudos feitos, implementação e aplicação da metodologia para o gerenciamento do projeto Opinia, o Scrum mostrou-se eficiente para a conclusão das atividades. Sem a metodologia, o tempo estimado para a execução de todas as ações era de 24 meses sem uso do Scrum. Com o uso do Scrum, a entrega das atividades completas relacionadas à área de Desenvolvimento Organizacional foi realizada em nove meses, o que representa 37,5% do tempo estimado, mesmo com os problemas enfrentados.

Apesar dos desconfortos apresentados pela equipe no início do processo, falta de reconhecimento do papel do Scrum Master, e falta de prioridade no projeto a avaliação ao final do projeto foi positiva em relação à implantação da metodologia Scrum no projeto Opinia.



Com o fechamento do projeto Opinia e os surpreendentes resultados alcançados, o Scrum institucionalizou-se na área de Desenvolvimento Organizacional e passou a ser a metodologia de gerenciamento de todas as atividades da equipe.

Este novo passo do Scrum na área de Desenvolvimento Organizacional chamaremos aqui de Fase 2.

3.2. Passos da Implantação – Fase 2 (para todas as atividades da área)

3.2.1. Motivação da Implantação

A partir do resultado positivo alcançado na Fase 1 e do interesse do gerente de Desenvolvimento Organizacional em manter a produtividade da equipe, foi proposta a institucionalização do Scrum como metodologia de trabalho da área, ou seja, a aplicação da metodologia a todas as atividades.

Mesmo com a alta performance apresentada anteriormente, a equipe mais uma vez apresentou certa resistência na adoção da metodologia na Fase 2 no que se referia à discriminação detalhada das atividades individuais. Porém, a decisão do gerente foi de seguir em frente, já que havia a necessidade de melhorar a integração da equipe, a visibilidade das ações de cada

um, o compartilhamento de conhecimento e atividades, a diminuição do tempo de execução dos projetos internos e a distribuição das tarefas dentro das sub-áreas.

3.2.2. Implantação

Para a Fase 2, realizada de março a dezembro de 2009, as definições da metodologia já estavam claras para toda a equipe, porém ainda existia a necessidade de contar com a colaboração de profissionais experientes da área de desenvolvimento de *software* para analisar possíveis novas adaptações.

Considerando as *lessons learned* da Fase 1, mais alterações foram feitas para o melhor desenvolvimento dos trabalhos diários.

Abaixo, seguem as adequações feitas para implantação da Fase 2 em relação à Fase 1:

	Fase 1	Fase 2
Metodologia	Aplicação do Scrum para a área como um todo	Aplicação do Scrum Individual nas sub-áreas
Papéis	Scrum Master rotativo	<i>Team leaders</i> das sub-áreas assumiram o papel de Scrum Masters
Estórias	Identificação das atividades gerais da área para atender ao projeto Opinia	Identificação das atividades diárias de cada colaborador, individualmente
Material	Acompanhamento das estórias através de <i>Task Board</i> e planilha Excel	Acompanhamento das estórias através da planilha Excel apenas
<i>Story Points</i>	Utilização de <i>Story Points</i>	Utilização de <i>Story Points</i> , comparando com horas.
Controle de Horas	4 horas diárias dedicadas às atividades do Opinia	7 horas dedicadas às atividades diárias da sub-área

3.2.3. Resultados

Após a implementação da Fase 2 fez-se necessário destacar alguns novos pontos que foram mais uma vez adaptados para atender às diferentes características do projeto.

- a. Algumas atividades não podem ser desenvolvidas por qualquer membro da equipe, desta maneira, foram direcionadas apenas aos membros específicos. Exemplo: Revisão dos procedimentos relacionadas ao RH
- b. Dificuldade em estimar os *Story Points* em grupo. Como algumas atividades eram desenvolvidas por pessoas específicas, a estimativa cabia apenas a ela, sem a participação do grupo.

Exemplo: Revisar Política Responsabilidade Social

Apesar dos bons resultados apresentados ao longo dos *sprints*, ainda foi possível identificar na equipe o desconforto em relação ao report de horas e detalhamento das atividades desenvolvidas. No entanto, características como fortalecimento do trabalho em equipe e colaboração dos integrantes na solução de problemas foram mais densamente apresentados.

Abaixo, seguem as percepções positivas e negativas dos integrantes dos times quanto aos nove *sprints* decorrentes no período de março a dezembro de 2009.

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Maior consciência e visibilidade das atividades diárias e das não planejadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconforto com o controle e <i>report</i> de horas
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação da necessidade de criação de processos para determinadas atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensação de burocracia desnecessária
<ul style="list-style-type: none"> • Maior facilidade em estabelecer prioridades e focar nessas atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Número excessivo de <i>unplanned items</i> compromete a execução das atividades planejadas
<ul style="list-style-type: none"> • Conclusão das minhas atividades dentro do prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em acertar a previsão de horas para certas atividades
<ul style="list-style-type: none"> • Maior colaboração entre os integrantes do time, fortalecimento do espírito de equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de alocar mais horas para as atividades de Scrum Master
<ul style="list-style-type: none"> • Maior compartilhamento de atividades e conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sprint Planning Meeting</i> muito longa
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição da equipe para buscar melhores soluções de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação em mostrar as horas trabalhadas

Algumas observações que não podem ser consideradas como pontos positivos ou negativos, mas também foram identificadas pelo grupo e foram implementadas na Fase 2.

Observações	Sugestões
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade do grupo em definir os <i>Story Points</i> de atividades específicas de alguns integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com o número total de horas diárias facilita a organização
	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar visualmente no <i>task board</i>/planilha Excel as atividades

	que podem ser compartilhadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Detalhar menos as estórias

3.2.4. Avaliação:

Apesar dos pontos negativos identificados na Fase 2 serem, de alguma forma, parecidos com os destacados na Fase 1, a avaliação geral da implantação do Scrum nas rotinas diárias da área de Desenvolvimento Organizacional foi considerada positiva.

O objetivo do gestor em promover o trabalho em equipe foi alcançado com sucesso e o conhecimento e as atividades passaram a ser mais facilmente compartilhadas entre os integrantes do time.

4. CONCLUSÃO

A metodologia pôde ser experimentada por, aproximadamente, dois anos e em dois contextos diferentes. A partir dos resultados obtidos em ambas as fases, foi possível observar que o Scrum mostrou-se adequado ao cenário administrativo, embora tenha sido desenvolvido para o gerenciamento de projetos de *software*. A eficácia da metodologia foi comprovada a partir das considerações realizadas ao longo da experiência.

O uso do Scrum apresentou diferenciados ganhos à equipe relatados ao longo deste artigo. Sendo assim, pode-se concluir que os desafios foram grandes principalmente em relação à resistência dos colaboradores em alterar seu modo de trabalho. Por outro lado, os resultados alcançados foram muito satisfatórios.

As dificuldades ainda estão presentes no dia-a-dia como a forma de utilização mais adequada dos *Story Points* na rotina administrativa, por exemplo. No entanto, a maneira de como solucioná-las ainda está sendo estudada pela equipe.

Com o uso da metodologia, as atividades diárias passaram a ser vistas como partes de um projeto, com prazos e esforços determinados, permitindo assim que o gestor tenha uma visão estratégica da área inclusive em relação a custos e a possibilidade de assumir novos projetos. Além disso, é capaz também de medir a capacidade de sua equipe.

O Scrum também proporcionou a visão mais analítica sobre alguns colaboradores, que estavam sobrecarregados. Com a utilização diária da metodologia foi possível definir as atividades prioritárias e, então, fazer as entregas dentro dos prazos estipulados. Dessa maneira, o compartilhamento de atividades resultou em menos sobrecarga para uns e mais aprendizado para outros.

Foi possível evidenciar também maior controle sobre a estimativa das horas gastas com cada atividade. Em alguns casos foram constatadas horas superestimadas e, em outros, horas subestimadas.

Depoimento dos colaboradores:

- “A utilização do Scrum na área administrativa prova que metodologias podem ser adaptadas a outros cenários e contribuir substancialmente para o bom desempenho de projetos voltados para qualquer área.”
- “O Scrum contribuiu muito para o planejamento e desenvolvimento de projetos voltados para pessoas e não apenas tecnologias.”
- “Quando ouvia falar sobre metodologia ágil não imaginava o quanto o Scrum poderia contribuir para o planejamento e realização dos projetos voltados para áreas administrativas. Realmente está sendo uma quebra total de paradigmas.”
- “A metodologia Scrum está contribuindo muito para o meu desempenho profissional. Com esta metodologia, consigo visualizar melhor as atividades mensais que devo realizar, assim como a prioridade de cada uma. Mas o mais rico é a integração que esta metodologia proporciona ao grupo. Além de sabermos o que cada um da equipe está fazendo, podemos ajudar nas dificuldades e podemos compartilhar as nossas atividades, nos enriquecendo e enriquecendo o desenvolvimento do colega de trabalho.”

5. RECOMENDAÇÕES

Pela experiência vivenciada e adaptações aplicadas, recomenda-se o uso da metodologia Scrum nas áreas administrativas. No entanto, é importante ressaltar que a metodologia tornou-se eficaz a partir da adequação mencionada neste artigo.

A diferenciação visual das atividades compartilháveis torna-se fundamental para a distribuição de atividades, cumprimento dos prazos estipulados e difusão do conhecimento.

6. REFERÊNCIAS

- <http://www.controlchaos.com/old-site/scrumwp.htm>. Acesso em: 27 mar. 2009
- http://improveit.com.br/scrum/product_owner. Acesso em: 02 abr. 2009
- http://www.knowtec.com/index.php?m=ver&id_item=18. Acesso em: 25 mar. 2009
- <http://www.manifestoagil.org/>. Acesso em: 02 abr. 2009
- <http://www.mountangoatsoftware.com/>. Acesso em: 25 mar. 2009
- http://www.scrumalliance.org/pages/scrum_concept. Acesso em: 25 mar. 2009
- <http://www.scrumalliance.org/resources>. Acesso em: 27 mar. 2009
- Schwaber, K., Scrum Development Process, In: *OOPSLA Business Object Design and Implementation Workshop*, J. Sutherland, et al., Editors. 1997, Springer: London.
- Takeuchi, H. and I. Nonaka, The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 1986