

UNIVERSIDADE FEEVALE

MATEUS BRESSAN

GERENTE DE PROJETOS EM TIMES ÁGEIS: UMA ANÁLISE
EM TIMES SCRUM APÓS O GUIA ÁGIL DO PMI

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão

Novo Hamburgo
2020

MATEUS BRESSAN

GERENTE DE PROJETOS EM TIMES ÁGEIS: UMA ANÁLISE
EM TIMES SCRUM APÓS O GUIA ÁGIL DO PMI

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão de
Curso, apresentado como requisito parcial
à obtenção do grau de Bacharel em
Sistemas de Informação pela
Universidade Feevale

Orientadora: Prof. Dr. Adriana Neves dos Reis

Novo Hamburgo
2020

RESUMO

O mercado exige que as empresas entreguem seus projetos de software mais rápido, com custos menores e com maior qualidade. O que tem forçado as organizações a buscarem respostas mais rápidas às mudanças que podem ocorrer durante o desenvolvimento dos projetos. Muitas encontram no *Scrum* o suporte para atingir esses objetivos, deixando de lado os conceitos e a burocracia descrita no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Com essa mudança na forma de conduzir os projetos, muitos dos profissionais de gerência de projeto, que antes eram vistos como o principal papel no planejamento e desenvolvimento dos projetos nas empresas, tiveram que se adaptar e adquirir novas competências e um novo papel dentro dos times de desenvolvimento. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é analisar qual o papel dos gerentes de projeto nos times ágeis *Scrum*, destacando suas habilidades e competências, considerando as evoluções observadas nos últimos anos e as práticas do *Agile Practice Guide* publicado em 2017 pelo *Project Management Institute* (PMI).

Palavras-chave: Gerência de Projetos, Scrum, Métodos Ágeis, Guia Ágil, PMBOK.

SUMÁRIO

MOTIVAÇÃO.....	5
OBJETIVOS.....	8
METODOLOGIA.....	9
CRONOGRAMA	10
BIBLIOGRAFIA.....	12

MOTIVAÇÃO

A exigência do mercado em entregar cada vez mais de rápido e com eficácia os projetos de software, tem forçado as empresas a buscar respostas rápidas às mudanças que possam ocorrer durante o desenvolvimento do projeto. A metodologia *Scrum* fornece o suporte para que as organizações consigam atingir o seu principal objetivo, que é tornar os processos ágeis e entregar valor ao cliente. Porém, segundo Kniberg (2008) essa mudança não é fácil de ser realizada, já que envolve uma quantidade alta de conceitos que devem ser compreendidos e dominado pelos profissionais.

O *Scrum* é uma metodologia de desenvolvimento ágil desenvolvida por Jeff Sutherland, que foi fortemente influenciada pelas boas práticas de manufatura de empresas japonesas, principalmente das fábricas de automóveis da Toyota e Honda (SUTHERLAND, 2014). Os princípios utilizados nessas fábricas foram transpostos para o desenvolvimento de software através do livro *Lean Software Development - An Agile Toolkit* de Mary e Tom Poppendieck lançado em 2003 (POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2003).

Segundo estudo da VersionOne (2019), 64% das empresas adotam o *Scrum* como metodologia ágil. No mesmo estudo realizado em 2012, já apontava o *Scrum* como a principal metodologia, presente em 54% das empresas (VERSIONONE, 2012). No decorrer desses 7 anos, pode-se perceber que houve um crescimento na adoção da metodologia. Porém os desafios em torno deste tema permanecem. Para 83% dos entrevistados, a sua organização está abaixo de um alto nível de competência com práticas ágeis, revelando ainda mais oportunidades de melhoria através de treinamento de suporte e treinamento.

Para Melo et al. (2013), os principais motivos para as empresas adotarem o ágil é o aumento da produtividade, qualidade do produto e dos processos. Em 2019, 97% dos entrevistados trabalham em organizações que já adotam métodos ágeis, enquanto no ano de 2012, 83% planejavam trabalhar em projetos futuros com alguma metodologia ágil (VERSIONONE, 2012). Porém, por outro lado, a principal dificuldade na adoção dos métodos ágeis ocorre porque as empresas tendem a buscar a adoção de práticas ao invés de mudarem a sua cultura, o seu paradigma de gestão de projetos, para então aplicarem as práticas ágeis (BALABUCH, 2019)

Uma grande quantidade de projetos que utilizam a metodologia *Scrum* perde o seu objetivo no decorrer do seu desenvolvimento, e, desta forma, as empresas desperdiçam

recursos (PHAM; PHAM, 2011). Conforme Cohn (2011), a transição de paradigma feita como o *Scrum* gera uma grande revolução nas empresas. Há mudanças entre as relações de subordinação, as responsabilidades aumentam, assim como o poder e as expectativas. As pessoas tendem a resistir a essas mudanças, e entender como essas mudanças afetarão a organização é vital para que você possa prever onde haverá resistência.

O foco do *Scrum* está nas pessoas e em suas relações, suas interações são mais importantes que processos e ferramentas (MANIFESTO ÁGIL, 2001). Com este pensamento, a metodologia visa diminuir a burocracia para aumentar e agilizar a comunicação, fazer com que as equipes tenham maior conhecimento sobre o produto que estão desenvolvendo e entreguem maior valor para o cliente. Fazer com que a metodologia ágil seja aproveitada e possa trazer todos os seus benefícios para os projetos da organização é de grande importância e o envolvimento de todos os interessados no projeto, principalmente a gerência, é o fator chave para o sucesso do *Scrum* (PHAM; PHAM, 2011). Mesmo os métodos ágeis estando difundidos em muitas organizações, cada uma delas tem a sua particularidade, fazendo com que o desafio das gerências seja diferente em cada contexto. A fim de ajudar na transição ou adaptação do gerenciamento de projetos tradicional para uma metodologia ágil, em 2017, o *Project Management Institute* (PMI) juntamente com a *Agile Alliance*, publicaram um guia de práticas ágeis e híbridas para ajudar profissionais na transição do gerenciamento de projetos tradicional para uma mentalidade ágil (PMI, 2019).

A definição do papel do gerente de projetos, segundo o PMBOK (2017, p. 52) é:

O papel do gerente de projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou de um gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios. Os gerentes de operações são responsáveis por assegurar a eficiência das operações do negócio. O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto.

Os gerentes de projeto estavam habituados a estarem no centro da coordenação dos projetos, acompanhando e representando a equipe perante a organização. Essa era uma abordagem comum e funcional, em projetos que não demandavam muitas mudanças de escopo. No entanto, em projetos ágeis, que as mudanças são bem vistas, o gerente de projetos passa a servir à equipe e à gerência, deixando de ser a posição central do projeto. Desta forma, ele atua como *coaching* de pessoas que necessitam de ajuda, promove a colaboração entre os membros da equipe, alinha as necessidades entre os interessados do projeto e incentiva a distribuição de responsabilidades para a equipe (AGILE PRACTICE GUIDE, 2017). Com essa mudança no papel do gerente de projetos, percebeu-se a necessidade de realizar uma

avaliação para identificar qual o papel do gerente de projetos, suas competências e habilidades em times ágeis *Scrum* e considerando as práticas descritas no *Agile Practice Guide*.

OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Este trabalho tem como objetivo realizar uma análise do papel do gerente de projetos, em times que utilizam metodologia ágil *Scrum*, destacando suas habilidades e competências considerando as práticas descritas no *Agile Practice Guide*.

Objetivos Específicos:

- Mapear a abordagem do papel da gerência de projetos, conforme as práticas descritas no *Agile Practice Guide*;
- Realizar um questionário com profissionais de cargos de liderança, com o objetivo de identificar a percepção atual do papel do gerente de projetos dentro dos times *Scrum*;
- Realizar um questionário com profissionais que atuam em equipes ágeis, com o objetivo de identificar a percepção atual do papel do gerente de projetos dentro dos times *Scrum*;
- Analisar o papel da gerência de projetos tanto na percepção dos líderes quanto da equipe em times *Scrum*;
- Realizar uma análise comparativa do papel da gerência de projetos atual com a visão existente antes da proposição do *Agile Practice Guide*.

METODOLOGIA

A metodologia que será aplicada na elaboração deste trabalho, que tem como objetivo de realizar uma análise das competências e habilidades dos gerentes de projetos que estão relacionadas no *Agile Practice Guide*, será dividida em etapas.

O estudo inicial estará embasado em uma revisão bibliográfica em livros, artigos, revistas relacionadas ao assunto, conceituando as melhores práticas a serem utilizadas, e com isso, realizar questionários para a coleta de informações. Essas informações, futuramente, irão construir uma análise comparativa dos resultados obtidos a respeito da percepção das lideranças e dos times de desenvolvimento, sobre o atual papel do gerente de projetos em times do *Scrum*, com a finalidade de verificar se houveram competências e habilidades adquiridas, ou quais ainda precisam ser trabalhadas.

A pesquisa se dará de forma qualitativa, conforme Prodanov (2013, p.70):

Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se muito mais com o processo em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados.

Após o levantamento das informações será realizado uma análise dos questionários das lideranças e dos times de desenvolvimento. As informações coletadas em ambos os questionários serão interpretadas, já que neste tipo de pesquisa isso se faz necessário, e validadas, entre si, pois os dois questionários se complementam. Um terá a percepção das lideranças e outro dos integrantes das equipes.

Os resultados dos questionários serão utilizados com o objetivo de evidenciar quais as competências e habilidades do papel do gerente de projetos, são percebidas pelos times. Ao final será realizada a análise dos resultados obtidos após a aplicação dos questionários comparando com as práticas descritas no *Agile Practice Guide*, a fim de identificar o papel do gerente de projeto em times *Scrum*.

CRONOGRAMA

1. Elaboração do texto do anteprojeto;
2. Mapear e elaborar o texto sobre a abordagem do papel do gerente de projetos, considerando o *Agile Practice Guide*;
3. Elaborar o questionário para profissionais em cargo de liderança;
4. Elaborar o questionário para equipes de desenvolvimento;
5. Elaboração do texto do Trabalho de Conclusão I;
6. Entrega do texto final do Trabalho de Conclusão I;
7. Aplicação do questionário para profissionais em cargo de liderança;
8. Aplicação questionário para equipes de desenvolvimento;
9. Coleta e avaliação dos resultados dos questionários;
10. Elaboração do texto do Trabalho de Conclusão II;
11. Entrega do texto final do Trabalho de Conclusão II;
12. Elaboração da apresentação do Trabalho de Conclusão II;
13. Apresentação do Trabalho de Conclusão para banca avaliadora;

Trabalho de Conclusão I

Etapa	Meses			
	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20
Etapa 1	X			
Etapa 2		X		
Etapa 3		X	X	
Etapa 4		X	X	
Etapa 5			X	X
Etapa 6				X

Trabalho de Conclusão II

Etapa	Meses					
	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
Etapa 8	X					
Etapa 9		X				
Etapa 10	X	X	X	X		
Etapa 11					X	
Etapa 12					X	
Etapa 13						X

BIBLIOGRAFIA

AGILE PRACTICE GUIDE. Agile Practice Guide (Brazilian Portuguese) Project Management Institute, Inc. 2017.

BALABUCH, Wagner A.; Desafios da adoção de uma cultura ágil. Disponível em <<https://www.cinq.com.br/desafios-da-adocao-de-uma-cultura-agil/>>. Acesso em: 25 julho 2019.

COHN, Mike. Desenvolvimento de Software com Scrum - Aplicando Métodos Ágeis com sucesso. Bookman Companhia Editora Ltda, 1ª Edição, 2011. 496p.

KNIBERG, Henrik. Scrum e XP direto das Trincheiras, traduzido por Vários Voluntários, 2008. 141p.

Manifesto Ágil. Princípios por trás do Manifesto Ágil. 2001. <<http://www.agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>>. Acessado em: 25 julho 2019.

MELO, O. de Claudia et al. *The evolution of agile software development in Brazil - Education, research, and the state-of-the-practice*. The Brazilian Computer Society, 2013.

PHAM, Phuong-van; PHAM, Andrew. Scrum Em Ação - Gerenciamento e Desenvolvimento Ágil de Projetos de Software. Editora Novatec, 2011. 287p.

PMBOK. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Project Management Institute, Inc, 2017.

PMI. Conheça o Agile Practice Guide do PMI. Disponível em <<https://pmirs.org.br/post/355/?conheca-o-agile-practice-guide-do-pmi.html>>. Acesso em: 25 julho 2019.

POPPENDIECK, Mary; POPPENDIECK, Tom. Lean Software Development – An Agile Toolkit. Addison-Wesley Professional, 2003. 240p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SUTHERLAND, Jeff. Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Editora Leya. 2014.

VERSIONONE. 7th Annual State of Agile Development Survey. Disponível em <<http://www.versionone.com/pdf/7th-Annual-State-of-Agile-Development-Survey.pdf>>. Acesso em: 25 julho 2019.

VERSIONONE. 13th Annual State of Agile Development Survey. Disponível em <<https://www.stateofagile.com/#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508>>. Acesso em: 25 julho 2019.