CERIMÔNIAS DE RETROSPECTIVA DE UM PROJETO ÁGIL SOB O OLHAR DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO

Janaina Djenane Souza Catete, Anderson Clayton Gomes de Aquino*

Palavras-chaves: Projetos ágeis. *Scrum*. Reunião de Retrospectiva. Lições Aprendidas.

RESUMO

A transformação digital passa não apenas pela tecnologia, mas também pela transformação das pessoas e da cultura. A efetiva aplicação de metodologias ágeis é muito mais que realizar reuniões em pé com duração de quinze minutos, planejar *sprints* (ciclos do *framework Scrum*) de duas semanas, fazer quadros *kanban* e mover *post-its*. O desafio da adoção dos valores e princípios ágeis e do *Scrum* em uma estrutura funcional percorre um longo caminho até que se reconheça a entrega de valor para a organização.

Segundo Cruz (2013), as cerimônias do *Scrum* (*Sprint Planning, Daily Meeting, Sprint Review e Sprint Retrospective*) têm objetivos específicos. A cerimônia de Retrospectiva é a última cerimônia de uma s*print*, realizada após a reunião de *Review* e antes do planejamento do próximo ciclo. Essa cerimônia foi criada com a finalidade de ser a melhor oportunidade para o time aprimorar o processo de trabalho, pois é o momento de inspecionar o que ocorreu na última *sprint*, levando em consideração as pessoas, as relações entre elas, os processos e as ferramentas utilizadas.

A cerimônia de Retrospectiva dá vida ao 12º princípio ágil: Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo (BECK, 2001).

Cruz (2013) define a inspeção na Retrospectiva como a identificação e priorização dos principais itens que:
1) correram bem e devem ser mantidos para a próxima *sprint*;
2) podem ser melhorados e ser ainda mais positivos na próxima *sprint*;
3) devem ser descartados e retirados da próxima *sprint*.

Desde 2004, o então Centro de Informática da Câmara dos Deputados realiza a gestão de projetos, pautado no PMBoK, com diversos artefatos, inclusive o documento de Lições Aprendidas. Após aplicar técnicas baseadas em *Scrum* durante 2018; em 2019, já como Diretoria de Inovação e Tecnologia da Informação (Ditec), a Ditec iniciou o primeiro projeto usando *Scrum* puro no âmbito da Câmara dos Deputados: o Gabinete Digital, uma plataforma digital de trabalho do Deputado com serviços apoiados por modernos recursos tecnológicos que garantam a ampla interação do gabinete parlamentar com os cidadãos.

As transformações iniciais, necessárias para um projeto ágil, foram: a alocação de equipe multidisciplinar, formada por pessoas com diferentes perfis e lotadas em diferentes unidades administrativas e a transferência física delas para o mesmo local de trabalho, ou o mais próximo possível, superando as barreiras de espaço e de estrutura organizacional.

* Câmara dos Deputados. E-mails: janaina.catete@gmail.com; anderson.aquino@camara.leg.br

Diante deste cenário, o Escritório de Projetos da Ditec, por acompanhar o portfólio de projetos da TI e participar como *Scrum Master* no projeto ágil, neste estudo de caso tem por objetivo explicitar, sob seu ponto de vista, a experiência da Retrospectiva comparativamente às Lições Aprendidas registradas nos projetos anteriores.

A abordagem escolhida foi a histórico-descritiva, pesquisa documental (limitada às cerimônias de Retrospectiva do projeto Gabinete Digital, às pesquisas de clima do Time *Scrum* do projeto Gabinete Digital e às lições aprendidas dos projetos da Ditec registradas na ferramenta corporativa de gestão de projetos) e o uso da técnica da observação participante. Entrevistas com o time do projeto ágil, gerentes de projetos e demais *stakeholders* não farão parte do escopo deste estudo de caso.

Espera-se obter como resultado desse estudo de caso a identificação dos valores surgidos nas cerimônias de Retrospectiva, que favoreçam ao Legislativo Digital e que possam contribuir com os futuros projetos ágeis e colaborar para a melhoria da efetiva adoção de metodologias ágeis na Ditec e na Câmara dos Deputados.

Ao vivenciar o dia a dia de um Time *Scrum*, no papel de *Scrum Master*, sem descartar a experiência como membro do Escritório de Projetos, observaram-se as características das reuniões de Retrospectiva em relação ao documento de Lições Aprendidas.

O Processo de Gestão de Projetos da Ditec – PGP-Ditec – prevê que o Relatório de Lições Aprendidas seja feito uma única vez, na maioria das vezes apenas pelo gerente do projeto, ao final do projeto, para avaliação de conformidade do Escritório de Projetos e aprovação do patrocinador por meio de processo administrativo (BRASIL, 2014). Geralmente, os *stakeholders* veem este artefato apenas como documentação, burocracia ou cumprimento de normativo e não como um ativo organizacional. No caso do Gabinete Digital, a reunião de Retrospectiva ocorre periodicamente a cada duas semanas, com a presença exclusiva do Time *Scrum* (*Product Owner*, *Scrum Master* e time de desenvolvimento) em ambiente de confiança mútua, colaboração e sem hierarquia dentro do Time.

O documento de lições aprendidas consiste em um formulário pré-definido, com 12 questões objetivas e 4 questões discursivas sobre o projeto. Ou seja, tenta-se registrar em um documento a memória de toda a duração do projeto. Apesar de público e disponível na comunidade Ditec (BRASIL, 2019), presume-se que não há o consumo das informações das lições aprendidas em novos projetos ou por outras pessoas além da equipe do Escritório de Projetos, observado pelos erros recorrentes em novos projetos.

Conforme Cruz (2013), quanto à cerimônia de Retrospectiva, em reunião com *time box* definido, o Time *Scrum* realiza inspeção e responde às perguntas abertas referentes à inspeção da última *sprint*. No projeto do Gabinete Digital, adotou-se o uso de ferramenta *on line*, que permite a manifestação e votação anônimas, onde o Time *Scrum* se expressa livremente, para em seguida, acreditando verdadeiramente que todos fizeram o melhor trabalho que puderam durante a *sprint*, discutir coletivamente os pontos levantados. De forma totalmente colaborativa, o time define as ações de melhoria necessárias e viáveis, e já as aplicam na *sprint* seguinte, trazendo resultados muito mais consistentes que um relatório, de forma a tornar o processo de desenvolvimento e de gestão melhores e mais gratificantes para o próximo ciclo, elevando a motivação do time, comprovada neste projeto através de pesquisas de clima realizadas na 1ª e na 6ª *sprint*.

Na reunião de Retrospectiva, foi possível ratificar a vivência dos seguintes princípios ágeis (BECK, 2001):

- Pessoas relacionadas a negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto;
- Construir projetos ao redor de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho;
- Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Observou-se, portanto, que o resultado prático da reunião de Retrospectiva em comparação ao documento de Lições Aprendidas é a construção e aproveitamento desse aprendizado por mais pessoas, de diversas áreas e a aplicação imediata de soluções criadas pelo próprio Time para os problemas enfrentados na última *sprint*, vistas não como uma orientação do Escritório de Projetos ou da chefia hierárquica. Observou-se também a abertura à mudança, pois uma solução proposta e adotada em uma Retrospectiva foi posteriormente revista e descartada na Retrospectiva de outra *sprint*.

Como valores identificados neste estudo de caso, observou-se: a construção de um ambiente de confiança; a abertura às eventuais alterações do time, quer por imprevistos quer para desenvolvimento de produtos específicos; a melhora da comunicação, da integração, das relações interpessoais e do conhecimento adquirido pela troca de experiência entre os membros do time e o aumento da motivação, do dinamismo dos participantes, do sentimento de time que busca um objetivo comum, da autonomia do time para decidir e executar melhorias e do reconhecimento dos métodos ágeis como necessários para a entrega de produtos de valor que favorecerão a transformação digital no legislativo.

Tais valores e experiências já são aplicados imediatamente quando o Scrum Master participa em novos projetos. Como proposta de trabalhos futuros, é possível criar uma base de conhecimento, pesquisar os benefícios das demais cerimônias ágeis, a gestão de portfólio ágil e a gestão do conhecimento em times *Scrum*.

REFERÊNCIAS:

BECK. K. *et al*. **Manifesto Ágil**. 2001. Disponível em: https://www.manifestoagil.com.br/. Acesso em: 18 jun. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Processo de Gestão de Projetos da Ditec – PGP-Ditec**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: http://gestaoprocessos.camara.gov.br/gerir-tecnologia-da-informacao/gerir-projetos/#diagram/8e237e44-f5f0-4bff-bafc-bd83e3ecaae7. Acesso em: 19 jun. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lições Aprendidas**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: http://mira/ReportServer_PROD/Pages/ReportViewer.aspx?%2fCENIN%2fEPM%2fRelatorios%2fRPT-LicoesAprendidas&rs:Command=Render. Acesso em: 19 jun. 2019.

CRUZ, F. **Scrum e Guia PMBoK unidos no gerenciamento de projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2013.