

Universidade de Brasília - UnB
Faculdade UnB Gama - FGA
Engenharia de Software

**Adoção de Métodos Ágeis e do Pensamento
Lean na Gestão de Contratos de Fornecedores
de Desenvolvimento de *Software* em
Organizações Públicas Brasileiras: Uma
Proposta de Estudo de Caso**

Autor: Aline Gonçalves dos Santos
Orientador: Msc. Hilmer Rodrigues Neri

Brasília, DF
2013



Aline Gonçalves dos Santos

**Adoção de Métodos Ágeis e do Pensamento Lean na
Gestão de Contratos de Fornecedores de
Desenvolvimento de *Software* em Organizações Públicas
Brasileiras: Uma Proposta de Estudo de Caso**

Monografia submetida ao curso de graduação
em (Engenharia de Software) da Universi-
dade de Brasília, como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em Engenha-
ria de Software.

Universidade de Brasília - UnB

Faculdade UnB Gama - FGA

Orientador: Msc. Hilmer Rodrigues Neri

Brasília, DF

2013

Aline Gonçalves dos Santos

Adoção de Métodos Ágeis e do Pensamento Lean na Gestão de Contratos de Fornecedores de Desenvolvimento de *Software* em Organizações Públicas Brasileiras: Uma Proposta de Estudo de Caso/ Aline Gonçalves dos Santos. – Brasília, DF, 2013-

89 p. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Orientador: Msc. Hilmer Rodrigues Neri

Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de Brasília - UnB
Faculdade UnB Gama - FGA , 2013.

1. contratos. 2. ágeis. I. Msc. Hilmer Rodrigues Neri. II. Universidade de Brasília. III. Faculdade UnB Gama. IV. Adoção de Métodos Ágeis e do Pensamento Lean na Gestão de Contratos de Fornecedores de Desenvolvimento de *Software* em Organizações Públicas Brasileiras: Uma Proposta de Estudo de Caso

CDU 02:141:005.6

Aline Gonçalves dos Santos

Adoção de Métodos Ágeis e do Pensamento Lean na Gestão de Contratos de Fornecedores de Desenvolvimento de *Software* em Organizações Públicas Brasileiras: Uma Proposta de Estudo de Caso

Monografia submetida ao curso de graduação
em (Engenharia de Software) da Universi-
dade de Brasília, como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em Engenha-
ria de Software.

Trabalho aprovado. Brasília, DF, 06 de dezembro de 2013:

Msc. Hilmer Rodrigues Neri
Orientador

Dra. Claudia de Oliveira Melo
Convidado 1

Dra. Simone Borges Simão
Convidado 2

Brasília, DF
2013

Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos meus pais (Eliane e Wilson) por me apoiarem e me proporcionarem ótimas oportunidades de estudos que foram determinantes para alcançar os meus objetivos, agradeço por dedicarem todos os seus esforços para que eu pudesse ter uma boa qualidade de vida. Serei eternamente grata.

Ao David, pela paciência, pela parceria, pelo cuidado, por todo o apoio nos momentos difíceis, por todo amor e carinho a mim demonstrado.

A toda a minha família, e principalmente a minha irmã, Amanda, e a minhas avós, Maria Ana e Margarida, que sempre me colocaram em suas orações.

Ao professor Hilmer Rodrigues Neri pelas oportunidades oferecidas, pela confiança em mim depositada, pelos ensinamentos, pelo apoio nos momentos conflituosos e pela orientação neste trabalho.

A todos meus amigos de graduação, em especial ao Charles pela generosidade e ajuda durante toda a minha graduação e a Thatiany pela parceria em inúmeros trabalhos.

Aos meus amigos Marília, Izabela, Leandro e Vítor que estiveram ao meu lado durante toda essa jornada e por compreenderem minha ausência durante os últimos meses. Em especial a Marília por todo apoio, força e verdadeira amizade em todos os momentos.

E a Deus, que sempre me iluminou e esteve comigo nos momentos de dificuldade, sempre me guiou a tomar as melhores escolhas, me deu força para superar todos os obstáculos e desafios da minha vida e colocou estas pessoas maravilhosas em minha vida.

*É importante saber valorizar. Valorizar as pessoas,
o trabalho, o amor, as conquistas e a vida.
Valorizar os outros e a si mesmo.
Todo o esforço e dedicação serão recompensados.*

Resumo

No Brasil, o cenário das contratações públicas de fornecedores de desenvolvimento de *software* vem passando por mudanças. Algumas organizações públicas tem compactuado entendimento de que os instrumentos contratuais, hoje em vigor, não priorizam a entrega de *software*, tampouco sua qualidade interna e valor de negócio. Isso contribui para que projetos terminem sem sucesso, o que onera os cofres públicos. Atualmente, algumas organizações da Administração Pública Federal iniciam investimentos para adotar contratações de serviços de desenvolvimento de *software* utilizando métodos ágeis. Contudo, cada uma dessas organizações têm vivenciado diferentes experiências e vêm compartilhando dificuldades comuns no que diz respeito às limitações impostas pelo normativo de contratação de *software*. Neste trabalho será apresentado um referencial teórico que envolve: contratações públicas brasileiras de *software*; o pensamento Lean e métodos ágeis. O objetivo será realizar uma investigação empírica do uso de tais abordagens na gestão de contratos públicos de terceirização de software. Para tanto, será realizado um estudo de caso em um órgão público específico e espera-se evidenciar um caso em que o uso de métodos ágeis e do pensamento Lean contribui para eficiência da gestão de contratos públicos de desenvolvimento de *software*.

Palavras-chaves: contratações; software; lean; kanban; scrum; métodos ágeis; gerenciamento; gestão; produção; software.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Seleção de Metodologia de Pesquisa	17
Figura 2 – Fases do Estudo de Caso	18
Figura 3 – Modelo de Contratações de Soluções de TI (MPOG, 2013)	25
Figura 4 – Gerenciamento de Contratações de Soluções de TI (MPOG, 2013)	28
Figura 5 – <i>Ranking</i> de Vendas da Indústria Automobilística (GUEDES, 2012)	32
Figura 6 – Pirâmide de Princípios Lean	33
Figura 7 – Quadro Kanban (JENSES, 2009)	41
Figura 8 – <i>Work in Progress</i> (KLIPP, 2011)	42
Figura 9 – Gráfico de Medições Kanban (KLIPP, 2011)	42
Figura 10 – Framework Scrum (BIRD, 2006)	46
Figura 11 – Comparação entre métodos segundo suas características pres- critivas (KNIBERG; SKARIN, 2009)	48
Figura 12 – Quadro Scrum x Quadro Kanban (KNIBERG; SKARIN, 2009)	49
Figura 13 – Escopo do Estudo de Caso	54
Figura 14 – Estrutura do Estudo de Caso	55
Figura 15 – Quadro Kanban (PARENTE, 2013a)	63
Figura 16 – Transição para a raia Preparado (PARENTE, 2013a)	64
Figura 17 – Transição entre raias (PARENTE, 2013a)	64
Figura 18 – Limitação de WIP (PARENTE, 2013a)	65
Figura 19 – Parelização de Atividades (PARENTE, 2013a)	66
Figura 20 – Matriz de Gerenciamento de Tempo (BELL; ORZEN, 2011)	78
Figura 21 – Quadro Andon, com o mesmo objetivo do Kanban, na fábrica da Toyota (WILLIAMS, 2009)	85
Figura 22 – Processo MIDAS (IPHAN, 2013)	87
Figura 23 – Subprocesso Realizar Ateste Técnico (IPHAN, 2013)	88
Figura 24 – Subprocesso Sprint (IPHAN, 2013)	89

Lista de tabelas

Tabela 1 – Fases do MCTI	25
Tabela 2 – Perfil da Equipe	60
Tabela 3 – Formas de Pagamento	66
Tabela 4 – Papéis MIDAS x Papéis IN 04	87

Lista de abreviaturas e siglas

APF	Administração Pública Federal
ATI	Analista de Tecnologia de Informação
BACEN	Banco Central
EGTI	Estratégia Geral de Tecnologia da Informação
GM	General Motors
GCTI	Gerenciamento do Contrato
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Texeira
JIT	Just in Time
MCTI	Modelo de Contratações de Soluções de TI
MGDS	Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas
MIDAS	Metodologia IPHAN de Desenvolvimento Ágil de Software
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MP/SLTI	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
OS	Ordem de Serviço
PCTI	Plano de Contratação
PDCA	Plan Do Check Act
PDS-AGIL	Processo de Desenvolvimento de Software Ágil
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
SEFTI	Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação
SFTI	Seleção do Fornecedor
SICG	Sistema Integrado de Conhecimento e Gestão
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática

STF	Supremo Tribunal Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TST	Tribunal Superior do Trabalho
XP	Extreme Programming
WIP	Work in Progress

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Contexto	14
1.2	Justificativa	15
1.3	Problema	16
1.4	Objetivos	16
1.5	Metodologia de Pesquisa	17
1.6	Organização do Trabalho	19
2	Contratações de Fornecedores de Desenvolvimento de Software	20
2.1	Importância da Contratação de Fornecedores de Desenvolvimento de Software	20
2.2	Normas, Processos e Legislação Pertinentes à Contratação	21
2.2.1	Lei nº 8.666/93	21
2.2.2	Instrução Normativa nº 04	23
2.2.2.1	Disposições Gerais	24
2.2.2.2	Processo de Contratação	25
2.3	Considerações Finais do Capítulo	28
3	Pensamento Lean	30
3.1	Lean na Manufatura	30
3.1.1	Histórico	30
3.1.2	Princípios	32
3.2	Lean no Desenvolvimento de <i>Software</i>	33
3.2.1	Abordagem	33
3.2.2	Princípios	33
3.2.2.1	Eliminar o Desperdício	33
3.2.2.2	Integrar Qualidade	34
3.2.2.3	Criar Conhecimento	35
3.2.2.4	Adiar Comprometimentos	35
3.2.2.5	Entregar Rápido	35
3.2.2.6	Respeitar as Pessoas	36
3.2.2.7	Otimizar o Todo	36
3.2.3	Práticas	36
3.2.3.1	Gerenciamento de Código Fonte e <i>Scripts</i> de <i>Builds</i>	36
3.2.3.2	Teste Automatizado	37
3.2.3.3	Integração Contínua	38
3.2.3.4	Menos Código	38

3.2.3.5	Iterações Curtas	39
3.2.3.6	Participação do Cliente	40
3.2.3.7	Kanban	40
3.3	Considerações Finais do Capítulo	43
4	Adoção de Métodos Ágeis na Gestão de Demandas de Desenvolvimento de <i>Software</i> em Organizações Públicas Brasileiras	44
4.1	Metodologias Ágeis de Desenvolvimento de <i>Software</i>	44
4.1.1	Scrum	46
4.2	Kanban, Scrum e o Pensamento Lean	47
4.2.1	Cadência	48
4.2.2	Limitação do WIP	49
4.2.3	Equipe de Trabalho	50
4.3	Contratação Ágil nas Organizações Públicas Brasileiras	50
4.3.1	Iniciativas de Adoção de Métodos Ágeis no Governo	50
4.3.2	Desafios	52
4.4	Considerações Finais do Capítulo	53
5	Projeto do Estudo de Caso	54
5.1	Definição	54
5.2	Fonte e Método Coleta de Dados	58
5.3	Validade	58
6	O Estudo de Caso	60
6.1	A Organização	60
6.2	Caracterização da Solução	62
6.3	Trabalho de Campo	67
6.4	Caracterização do Contrato	67
6.5	Análise dos Dados	67
6.5.1	Efeitos sobre a entrega de ordens de serviço	67
6.5.2	Efeitos sobre a satisfação do cliente	67
6.5.3	Efeitos sobre a qualidade do código	67
6.6	Resultados	67
7	Conclusão	68
	Referências	69
	Apêndices	72
	APÊNDICE A Roteiro da Entrevista	73

75

ANEXO B Metodologia IPHAN de Gestão de Demandas de Desenvolvimento Ágil de *Software* 86

1 Introdução

1.1 Contexto

Nos últimos anos, tem surgido iniciativas isoladas de algumas entidades da Administração Pública, em procurar adotar métodos ágeis em suas equipes de desenvolvimento, com destaque para o Scrum e o *Extreme Programming-XP* (TCU, 2013) (MELO et al., 2012). Ainda mais recente, houve a iniciativa de mesclar o uso de métodos ágeis com a filosofia de gestão da produção, conhecida como Lean, com o foco em gerenciar o contrato dos fornecedores de desenvolvimento de *software* (PARENTE, 2013b).

Lean no Desenvolvimento de *Software* é uma filosofia que busca aplicar os princípios do Pensamento Lean no desenvolvimento do *software*. Dentre os princípios do Lean se destacam: a eliminação de desperdícios; o respeito às pessoas envolvidas no processo; a qualidade; a simplicidade; a otimização do todo e entregas rápidas (POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2011).

É importante ressaltar que apesar de sugerir diversas ferramentas, como o Kanban, também presente em Métodos Ágeis, o Lean está mais relacionado à forma de pensar, exige muito mais uma mudança cultural de cada organização do que a aplicação e utilização de ferramentas.

Lean está relacionado com Métodos Ágeis, não só pela semelhança dos seus princípios e práticas, mas também porque ambos valorizam as pessoas em detrimento de ferramentas e buscam agregar valor de negócio ao sistema que está sendo desenvolvido. Do ponto de vista teórico os métodos ágeis e o Lean, se baseiam em diferentes teorias, como: teoria geral dos sistemas (VIEIRA et al., 2005), teoria da complexidade (LIMA; SILVA, 2003), teoria das restrições (KATAYAMA, 2010) e teoria de gestão da escola de relações humanas (SALDANHA, 2005).

Essas teorias representam um contraponto a metodologias mais prescritivas e preditivas, também conhecidas como tradicionais, que possuem seu amparo teórico principalmente na visão da teoria da administração científica, que tem como um dos precursores Frederick W. Taylor e presuppõe que todo saber e tomadas de decisões são funções específicas da gerência e que os trabalhadores devem executar suas tarefas por meio de métodos e procedimentos pré-definidos (SALDANHA, 2005).

Scrum é uma metodologia ágil desenvolvida para a gestão do processo de desenvolvimento de *software*. É uma abordagem que aplica ideias de controle de processos da indústria ao desenvolvimento de *software*, resultando assim, numa abordagem que reintroduz a ideia de flexibilidade, adaptabilidade e produtividade (PEREIRA; SOUSA, 2011).

Scrum surgiu a partir do “Manifesto Ágil”, publicado em 2001, e como método ágil tem como valores: indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas; *software* funcionando para o cliente em vez de documentação; colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos e resposta rápida às mudanças mais do que seguir planos (CUNNINGHAM, 2001).

A ideia principal é que no desenvolvimento de *software* existem diversas variáveis, quer sejam de natureza ambiental ou técnica, que provavelmente mudarão ao longo da execução do processo. Essa característica torna o processo de desenvolvimento pouco previsível e complexo, requerendo flexibilidade e personalização para ser capaz de responder às mudanças. Outro sim, o contato do cliente deve ser ativo, haja visto que, ele é determinante para a criação do *software*, e por consequência, afeta o próprio processo do serviço, no caso as atividades do desenvolvimento.

A terceirização de serviços em organizações públicas no contexto de contratação de empresas de desenvolvimento de *software* é crescente. A gestão do processo de desenvolvimento de *software* é um grande desafio para essas organizações, pois a maioria delas não são responsáveis diretamente pelo desenvolvimento do *software* e ao mesmo tempo elas precisam, como contratantes, gerenciar o andamento do processo de desenvolvimento do *software* de suas contratadas.

A legislação brasileira de contratação de serviço de desenvolvimento vigente, se apoia na Lei 8.666/93, IN 04/2010 SLTI/MPOG (para Poder Executivo) e acórdãos do TCU, que serão detalhados no Capítulo 2 deste trabalho.

1.2 Justificativa

A utilização de metodologias ágeis e semelhantes em contratações de serviços de tecnologia da informação está ganhando espaço nas organizações públicas brasileiras e gerando questões importantes de estudo para a academia. Assim, recentemente, iniciativas de inserção de tais metodologias na gestão de contratos de fornecedores de desenvolvimento de *software* em organizações públicas estão sendo feitas e, portanto, torna-se necessário estudos que evidenciem os resultados advindos do uso de métodos ágeis neste contexto. Uma das principais contribuições deste trabalho será evidenciar para os gestores de contratos e para os demais envolvidos no processo de gestão e desenvolvimento de *software* terceirizado, os resultados do uso de métodos ágeis em contraposição aos métodos tradicionais de gestão e desenvolvimento de *software*, normalmente adotados.

1.3 Problema

Durante muitos anos as organizações privadas e públicas utilizaram metodologias tradicionais no desenvolvimento de *software* ou na gestão de contratos da terceirização do desenvolvimento das soluções de TI. Nos últimos anos, com o surgimento das metodologias ágeis, este cenário começou a mudar no contexto das instituições privadas a fim de aumentar sua produtividade, eliminar desperdícios e aumentar o valor de negócio produzido para o cliente. Nas instituições públicas essa mudança teve início recentemente. Tais organizações perceberam que uma grande quantidade de documentos estava sendo produzida e pouco *software* estava sendo entregue no final do contrato (TCU, 2013). Assim, o problema é que alguns contratos de desenvolvimento de *software* das organizações públicas brasileiras não resultaram na entrega do software requisitado ao final do contrato. A partir desse problema, foi formulada a questão de pesquisa geral deste trabalho que é:

Como o uso de métodos ágeis e do pensamento lean na gestão de contratos de fornecedores de desenvolvimento de software influenciaram no resultado das entregas do contrato de uma organização pública brasileira?

1.4 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo de caso onde será analisado a influência do uso de métodos ágeis e do pensamento lean em um contrato de uma organização pública brasileira a partir dos dados coletados da documentação da organização e de entrevistas com os principais envolvidos no contrato. Dentre os objetivos específicos deste trabalho estão:

- Construir uma fundamentação teórica com a caracterização do processo de contratações de soluções de TI nas organizações públicas brasileiras, a caracterização da filosofia Lean no desenvolvimento de *software* e metodologias ágeis e a caracterização e relacionamento do Kanban, com o Lean e o Scrum;
- Definir e caracterizar o estudo de caso;
- Coletar dados de um contrato executado com métodos ágeis e pensamento lean na gestão de contrato uma organização pública brasileira;
- Realizar análise dos dados coletados;
- Relatar os resultados obtidos.

1.5 Metodologia de Pesquisa

Nessa seção apresenta-se a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho. Para isso, foram definidos: a natureza da pesquisa; o tipo de metodologia de pesquisa; o tipo de abordagem de pesquisa; os métodos de procedimentos de pesquisa e os tipos de técnicas de coletas de dados.

Os procedimentos de pesquisa selecionados foram pesquisa bibliográfica, documental, levantamento e estudo de caso. As técnicas de coleta de dados selecionadas foram documentos e entrevistas. A seleção metodológica é apresentada na Fig. (1).

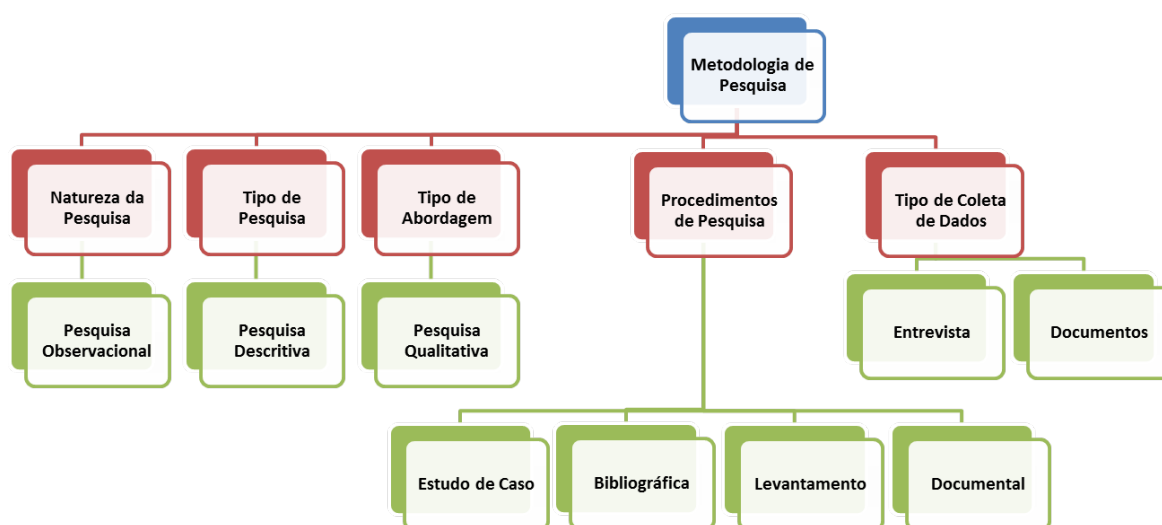


Figura 1 – Seleção de Metodologia de Pesquisa

Conforme apresentado por Robert Yin, um estudo de caso pode ser composto por 6 etapas: Plano, Projeto, Preparação, Coleta, Análise e Compartilhamento. Nesta pesquisa, o esquema adotado compreende as fases: Planejamento; Coleta; Análise, e Compartilhamento. Portanto, as etapas Plano, Projeto e Preparação definidas por Yin foram agrupadas na fase Planejamento nesse estudo de caso, conforme ilustrado na Fig. Y.

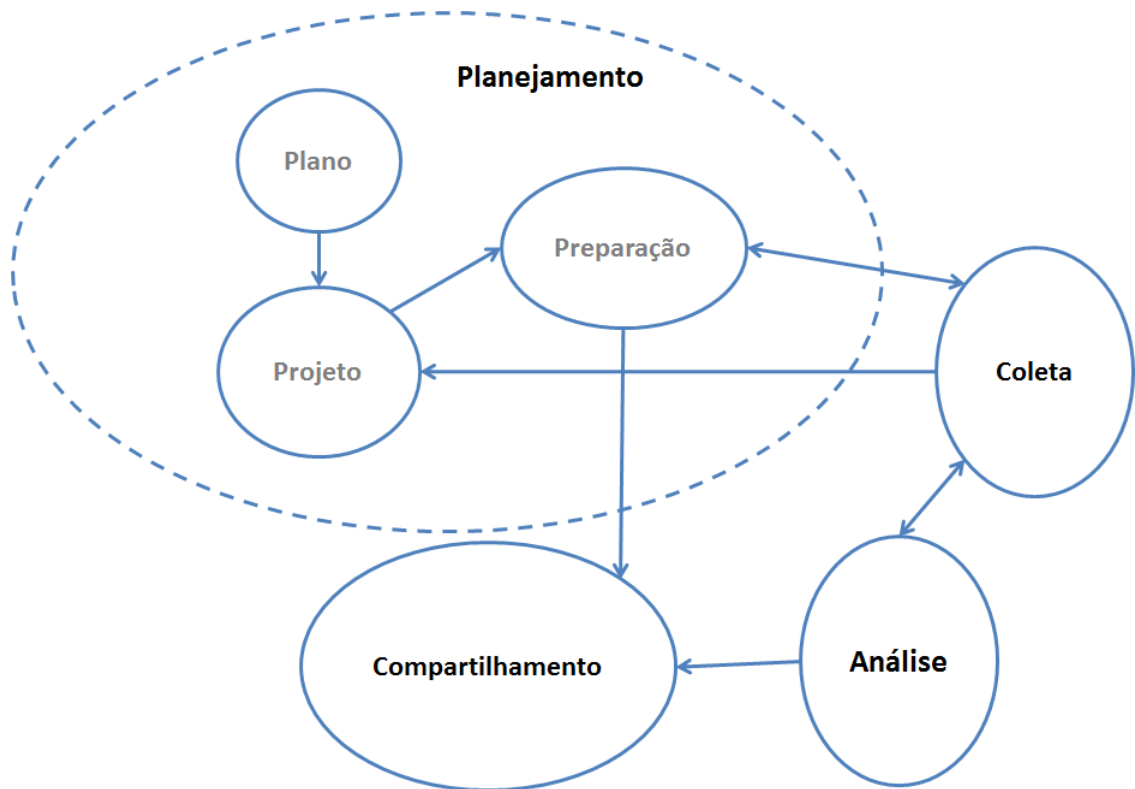


Figura 2 – Fases do Estudo de Caso

O Planejamento consiste na determinação da questão de pesquisa, a escolha da metodologia de pesquisa, a definição das fases da pesquisa, a definição dos procedimentos de pesquisa e das técnicas de coleta de dados, a construção do referencial teórico e a proposta do trabalho final.

Na Coleta são executados os procedimentos de pesquisa e as técnicas de coletas de dados a seguir:

- Pesquisa Bibliográfica: pesquisa realizada a partir de livros, dissertações e trabalhos relacionados à área de pesquisa;
- Pesquisa Documental: pesquisa realizada a partir de documentos publicados por organizações públicas;
- Estudo de Caso: utilizar um estudo de caso real de uma organização pública brasileira;
- Entrevistas: dados serão coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas para incremento do estudo de caso;
- Documentos: leitura dos documentos fornecidos pelo órgão público do estudo de caso será realizada para coleta de dados para análise.

A Análise diz respeito a fase em que os dados coletados serão analisados e interpretados.

O Compartilhamento diz respeito a redação dos resultados de forma adequado para o leitor alvo.

1.6 Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. Neste Capítulo 1 encontra-se a introdução do trabalho que consiste em: contexto do trabalho, justificativa, problema, objetivos e metodologia de pesquisa adotada.

No Capítulo 2 - Contratações de Fornecedores de Desenvolvimento de *Software* - apresenta-se as principais informações referentes à Contratação de Fornecedores de Desenvolvimento de *Software*. Para isso, o capítulo é iniciado com uma visão geral sobre a importância das contratações e suas principais características. Posteriormente, é apresentado um resumo das legislações relacionadas à Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação.

No Capítulo 3 - Pensamento Lean - são apresentados os conceitos referentes ao Lean na Manufatura e ao Lean no Desenvolvimento de *Software*. Com este fim, é apresentado um breve histórico sobre o surgimento do Lean na Manufatura e os seus principais princípios e práticas e, posteriormente, é apresentado como o Lean Manufatura foi adaptado para o desenvolvimento de *software* e para isso é abordado os princípios e práticas do Lean no Desenvolvimento de *Software*.

No Capítulo 4 - Adoção de Métodos Ágeis na Gestão de Demandas de Desenvolvimento de *Software* em Organizações Públicas Brasileiras - são apresentados os princípios e valores das Metodologias Ágeis e caracterizado o Framework Scrum, posteriormente, é feito o relacionamento entre o Scrum, o Lean e o Kanban. Ainda são apresentados as iniciativas de adoção de métodos ágeis no Governo, os desafios inerentes a adoção de métodos ágeis em organizações públicas brasileiras e será caracterizado o contexto do órgão que será estudo nesse trabalho.

No Capítulo 5 - A Proposta de Trabalho - é apresentado a definição da proposta de trabalho e a definição do estudo de caso que será realizado.

2 Contratações de Fornecedores de Desenvolvimento de Software

O descumprimento da legislação de licitações e contratos gera riscos para a contratação de tecnologia da informação e, portanto, devem ser conhecidos e usados como base de qualquer processo de contratação de fornecedores de desenvolvimento de software. Assim, neste capítulo será apresentada uma visão sobre a importância da contratação de serviços de TI e a caracterização de contratação de tecnologia da informação pelas organizações públicas brasileiras, segundo a legislação pertinente, apresentando-se, de forma resumida, os conceitos de contratação de serviços de TI presentes em normas, modelos, guias e processos de contratação de soluções de TI.

2.1 Importância da Contratação de Fornecedores de Desenvolvimento de Software

Um dos atos administrativos principais, mais complexos e mais frequentemente utilizados é a contratação. Contratar é fazer contrato, que é um acordo ou convenção entre duas ou mais pessoas para a execução de alguma coisa, sob determinadas condições. O contrato é, portanto, o documento em que se registra esse acordo ou convenção (MPOG, 2011).

Há vários anos, os órgãos da Administração Pública Federal (APF) têm adotado a prática da execução indireta de muitos serviços que dão suporte às suas áreas-fim, conhecida comumente como “terceirização de serviços”. O Decreto-Lei 200/1967 traz, no Art.10 § 7º, a diretriz para que a Administração Pública Federal se desobrigue da realização de tarefas executivas (execução de tarefas operacionais), recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, desde que a iniciativa privada esteja suficientemente desenvolvida na área, bem como não haja comprometimento da segurança nacional (Art.10 §8º). De acordo com o Decreto-Lei 200/1967, Art.10, §7º, as razões para se partir para execução indireta são: possibilitar que a APF execute melhor as tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle, tarefas que hoje podem ser traduzidas como gestão e governança; impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, para que o Estado não alcance dimensão indevida em função da incorporação de tarefas de caráter operacional (TCU, 2012).

Um levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU) mostrou que o orçamento de gastos em TI da Administração Pública Federal de 2010 era de pelo menos 12,5

bilhões de reais, sendo grande parte desse valor destinado a contratações de serviços relacionados a software. No mesmo ano, também era previsto um orçamento de cerca de 1,8 trilhão de reais da União, sendo que a maior parte seria gasto em TI. Com isso, os serviços de TI requerem bastante atenção e tem suma importância para administração pública brasileira, tanto no que diz respeito a contratações ou desenvolvimento de produtos de TI.

A definição e institucionalização de processos de contratação de serviços de TI, especialmente aqueles relacionados a software, envolvem ações complexas, principalmente no que diz respeito à identificação dos requisitos necessários, a garantia da qualidade dos resultados esperados, aos critérios de aceitação, a gestão de mudanças, as transferências de conhecimentos, a legislação pertinente, entre outros. Envolvem também questões de relacionamento entre clientes e fornecedores, o que implica em competências administrativas e jurídicas. Essas complexidades apresentam riscos para partes envolvidas e, como consequência, é comum a ocorrência de conflitos (CRUZ; ANDRADE; FIGUEIREDO, 2011).

Assim, contratações envolvem riscos e incertezas oriundos de diversos fatores inerentes do objeto do contrato. Com isso, é preciso observar as características do objeto e do contexto em que ele será inserido, com especial atenção à conformidade legal em contratações de serviços de TI em organizações públicas, para que seja realizado o devido controle.

2.2 Normas, Processos e Legislação Pertinentes à Contratação

2.2.1 Lei nº 8.666/93

A Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993) estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos. A licitação é tida como antecedente ao contrato administrativo e pode ser considerado o procedimento no qual a Administração Pública escolhe a proposta mais vantajosa para contrato do seu interesse e, ao mesmo tempo, dá igual oportunidade aos que desejam fazer parte do contrato.

Uma licitação supõe concorrência entre ofertantes, portanto, os objetos propensos à licitação são aqueles que podem ser fornecidos por mais uma pessoa ou entidade. Os princípios da licitação de acordo com o Art. 3º são:

- Igualdade: é impedida a existência de cláusulas no edital que favorecem um em detrimento de outros, mas não é considerado atentado ao princípio da igualdade estabelecer requisitos mínimos de participação;
- Legalidade: a licitação é um procedimento completamente vinculado à lei;

- Impessoalidade: a Administração deve considerar critérios claros e objetivos para a escolha do licitante, todos devem ser tratados igualmente em termos de direito e obrigações;
- Moralidade e Probidade Administrativa: é passível de punição qualquer comportamento que vá contra a moral, bons costumes, as regras de boa administração e aos princípios de justiça e equidade;
- Publicidade: diz respeito tanto à divulgação da licitação para todos os interessados como também a todos os atos praticados pela Administração durante as fases, para que sejam abertos aos interessados;
- Vinculação ao Instrumento Convocatório: o edital deve estar vinculado à licitação e sua alteração só é permitida quando for falho ou inadequado ao interesse público;
- Julgamento Objetivo: diz respeito a utilizar o critério indicado no ato convocatório para julgamento das propostas, seja ela técnica ou de preço;
- Fiscalização da Licitação: qualquer cidadão poder controlar a licitação contra irregularidades na aplicação da lei;
- Competitividade: a lei proíbe a existência de cláusulas que vão contra o caráter competitivo da licitação, salvo os casos de só haver um interessado ou um concorrente após a fase de classificação;
- Padronização: sempre que possível, deve ser adotada a padronização.

A licitação pode ser classificada quanto a modalidade, que está é o valor estimado do contrato, ou ao tipo, que está relacionado ao julgamento. A Lei nº 8.666 prevê cinco modalidades de licitação no Art. 22: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. As modalidades sem finalidade específica entram no grupo formado pela concorrência, pela tomada de preços e pelo convite. O grupo das modalidades com finalidades específicas é formado pelo concurso e pelo leilão. Os quatro tipos de licitação presentes no Art.45 são:

- Menor preço: aquela em que o fator de decisão é apenas o menor preço e as demais características, como qualidade e produtividade, não são consideradas;
- Melhor técnica: não considera só o preço, mas as melhores tecnologias, aquelas mais modernas ou que satisfaçam da melhor forma as necessidades da Administração licitante e que estejam dentro dos recursos financeiros disponíveis;
- Técnica e preço: aquela em que é feita uma ponderação para técnica e preço a fim de considerar ambos;

- Maior lance ou oferta: é escolhida a proposta que faz a maior oferta, este tipo é especialmente usado em vendas de bens ou permissões de uso de bens ou serviços públicos.

Uma licitação é constituída por fases, sendo elas: interna (destinada a firmar a intenção da entidade licitante e obter informações necessárias para a consolidação da licitação); e a externa (destinada a selecionar a melhor proposta). A fase interna é composta por determinar o objeto de licitação, as condições, a estimativa de despesas e a decisão pela modalidade mais adequada, além da verificação da existência de recursos e a obtenção da autorização de abertura do instrumento convocatório.

Já a fase externa é dividida de forma geral em: abertura, habilitação, classificação e julgamento. A abertura é o momento em que o instrumento convocatório, edital ou carta-convite, é tornado conhecido publicamente; a habilitação é onde a comissão de licitação confirma os licitantes aptos a participarem da licitação de acordo com o edital; a classificação é o ato no qual a comissão de licitação reúne as propostas apresentadas formalmente e, de acordo com o edital ou carta-convite, que são aptas ou não para classificação; o julgamento costuma ocorrer logo após a classificação das propostas e é considerado apenas o que foi permitido no instrumento convocatório, feito de acordo com um dos quatro tipos de licitação, previsto no edital.

Após o julgamento, é realizado o processo de homologação e adjudicação. Na homologação, uma autoridade competente, indicada por lei, promove o controle de todo processo licitatório no que diz respeito à legalidade, e na adjudicação, é atribuído ao vencedor o objeto da licitação pela mesma autoridade competente. Outros detalhes da Lei nº 8.666 não foram considerados pertinentes para o escopo deste trabalho.

2.2.2 Instrução Normativa nº 04

A Instrução Normativa nº 04 (BRASIL, 2010), disciplina sobre o processo de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática do Poder Executivo Federal, é a consolidação de um conjunto de boas práticas para Contratação de Solução de TI pela Administração Pública Federal. Este conjunto de boas práticas é chamado de Modelo de Contratações de Soluções de TI (MCTI). Esta Instrução Normativa está dividida em três capítulos: o primeiro diz respeito às Disposições Gerais; o segundo, fala do Processo de Contratação; e o terceiro nos apresenta as Disposições Finais - este não será detalhado, pois não faz parte do escopo deste trabalho.

2.2.2.1 Disposições Gerais

De forma geral, no capítulo das Disposições Gerais é mencionado os atores, os artefatos e o que é vedado no processo de contratações. Estes, de acordo com Art. 2º, são:

- Área requisitante da solução: entidade ou órgão que demanda a contratação de uma Solução de Tecnologia da Informação;
- Área de tecnologia da informação: unidade setorial do SISP responsável por gerir a Tecnologia da Informação do órgão ou entidade;
- Equipe de planejamento da contratação: constituída pelo integrante técnico (servidor da área de TI), integrante administrativo (servidor da área administrativa) e integrante requisitante (servidor da área requisitante);
- Gestor do contrato: servidor com atribuições gerenciais, técnicas e operacionais responsável pela gestão do contrato;
- Fiscal técnico do contrato: servidor da área de TI;
- Fiscal administrativo do contrato: servidor da área administrativa;
- Fiscal requisitante do contrato: servidor da área requisitante;
- Contratada: entidade provedora da Solução de Tecnologia da Informação;
- Preposto: funcionário representante da contratada, responsável por acompanhar a execução do contrato e atuar como interlocutor principal junto à contratante.

Os artefatos que podem ser produzidos e fornecidos para a contratada ou recebidos pelo contratante são: a solução de tecnologia da informação; os requisitos; o documento de oficialização da demanda; a análise de viabilidade da contratação; o plano de sustentação; a estratégia da contratação; a análise de riscos; o plano de inserção; a ordem de serviço ou de fornecimento de bens; o termo de recebimento provisório; o termo de recebimento definitivo; os critérios de aceitação; a gestão e o plano diretor de tecnologia da informação.

Nas Disposições Gerais, é ressaltado, no Art.5º, que não poderão ser objeto de contratação mais de uma solução de TI em um único contrato e a gestão de processos de TI. No Art. 6º é dito que a contratada que provê a solução de TI não poderá ser a mesma que realiza medições, avaliação ou fiscalização e é vedado, segundo o Art. 7º, prever a remuneração dos funcionários da contratada já no edital, reembolsar despesas que são de exclusiva responsabilidade da contratada, exigir qualquer tipo de capacitação ou certificação no edital, demandar aos funcionários da contratada tarefas fora do escopo do objetivo da contratação e indicar pessoas para compor o quadro funcional da contratada.

Está presente, ainda nas Disposições Gerais, a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), que contém orientações gerais para as áreas de TI e dos órgãos e entidades da Administração Pública, Federação e a formulação de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) por parte de cada entidade integrante do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. De forma geral, neste documento, são apresentados a avaliação e o diagnóstico dos recursos de TI, as necessidades da entidade e o planejamento de investimentos e recursos.

2.2.2.2 Processo de Contratação

O Processo de Contratação é, de fato, o MCTI (Fig. 2), que divide as contratações de soluções de TI em três fases: Planejamento da Contratação (PCTI); Seleção do Fornecedor (SFTI) e Gerenciamento do Contrato (GCTI).

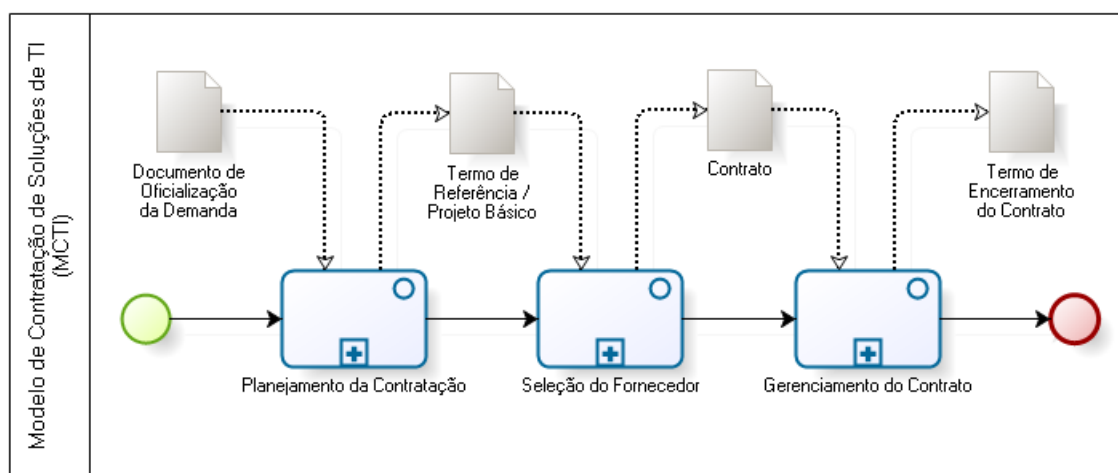


Figura 3 – Modelo de Contratações de Soluções de TI (MPOG, 2013)

Cada fase é constituída de processos/etapas, atividades, artefatos e atores, conforme mostrado na Tab. (1).

Fases	Etapas	Atividades	Artefatos	Atores
PCTI	5	41	8	7
SFTI	3	7	1	4
GCTI	5	19	4	5

Tabela 1 – Fases do MCTI

Planejamento da Contratação

No Planejamento da Contratação é necessário ter, no mínimo, o documento mostrando quais são as necessidades corporativas da instituição e seus objetivos estratégicos, motivação, resultados esperados, fonte de recursos e a indicação do integrante requisitante que fará parte da equipe de planejamento. Após o recebimento desse documento,

a área de TI indicará o integrante técnico que também fará parte da equipe de planejamento e, então, finalmente, o documento será encaminhado para a área administrativa, que indicará o integrante administrativo que fará parte da equipe de planejamento e dará prosseguimento para a contratação. Assim, a equipe estará completa para acompanhar e apoiar todas as atividades presentes nas fases de planejamento de contratação e seleção do fornecedor.

A fase de Planejamento da Contratação é obrigatória. Independentemente do tipo de contratação, deve ser elaborada em harmonia com o PDTI e contém cinco etapas:

- Análise de viabilidade;
- Plano de sustentação;
- Estratégia da contratação;
- Análise de riscos;
- Termo de referência ou projeto básico.

A análise de viabilidade da contratação compreende a definição e a especificação de requisitos, levando em conta que compete ao integrante técnico especificar os requisitos tecnológicos, e ao integrante requisitante os demais requisitos, a identificação de possíveis soluções, análise e comparação de custos totais dessas soluções, a escolha da solução de TI e a justificativa da solução escolhida e avaliação das necessidades de adequação para viabilização da execução contratual.

O plano de sustentação deve conter quais os recursos materiais e humanos que serão necessários, atividades de transição contratual e encerramento do contrato, assim como a continuidade do fornecimento da solução de TI em caso de interrupção contratual e a estratégia de independência do contratante com relação à contratada.

A estratégia da contratação será elaborada a partir das duas etapas anteriores e conterá a indicação da solução de TI a ser contratada. A definição das responsabilidades da contratada, além das estabelecidas no contrato, é: a indicação dos termos contratuais, observando os elementos contidos na Lei nº 8.666, de 1993, a elaboração do orçamento detalhado, da estimativa do impacto econômico-financeiro no orçamento do órgão requisitante, a elaboração dos termos de compromisso e sigilo e a definição dos critérios técnicos de julgamento das propostas para a fase de seleção de fornecedor.

A análise de riscos deverá conter identificação dos principais riscos que podem comprometer o sucesso dos processos de contratação e de gestão contratual ou que possam fazer com que a solução de TI não atenda às necessidades esperadas, a mensuração das probabilidades de ocorrência e dos dados potenciais relacionados a cada risco, a definição

das ações de contingência em caso de ocorrência dos riscos e a definição dos responsáveis pelas ações de prevenção e de contingência dos riscos.

O termo de referência ou projeto básico deverá conter, no mínimo, a definição do objetivo, a fundamentação da contratação, a descrição da solução de TI, os requisitos da solução, o modelo de prestação de serviços ou de fornecimento de bens, os elementos para gestão do contrato, a estimativa de preços, a adequação orçamentária, as definições dos critérios de sanções e os critérios de seleção do fornecedor.

Seleção do Fornecedor

Na fase de Seleção de Fornecedor, são observadas as normas pertinentes, e tem como recomendação a utilização da modalidade de Pregão na forma eletrônica devido à padronização existente no mercado de TI. A área de licitações conduzirá esta fase e cabe à área de TI analisar as sugestões feitas, apoiar tecnicamente o pregoeiro na reposta a questionamentos e na análise e julgamento das propostas e dos recursos apresentados pelos licitantes. No encerramento desta fase, além do contrato, terá a nomeação do gestor, do fiscal técnico, do fiscal requisitante e do fiscal administrativo.

Gerenciamento do Contrato

A fase de Gerenciamento do Contrato (Fig. 3) visa acompanhar e garantir a adequada prestação do serviço e o fornecimento de bens que compõem a solução de TI. Compreende as seguintes etapas:

- Início do contrato;
- Encaminhamento formal de ordem de serviço ou fornecimento de bens;
- Monitoramento da execução;
- Transição contratual e/ou encerramento do contrato.

O início do contrato abrange a elaboração do plano de inserção da contratada, que contempla o repasse de conhecimento e a disponibilização de infraestrutura, e uma reunião inicial, que tem como objetivo a entrega do termo de compromisso e do termo de ciência e de sigilo, assim como possíveis esclarecimentos.

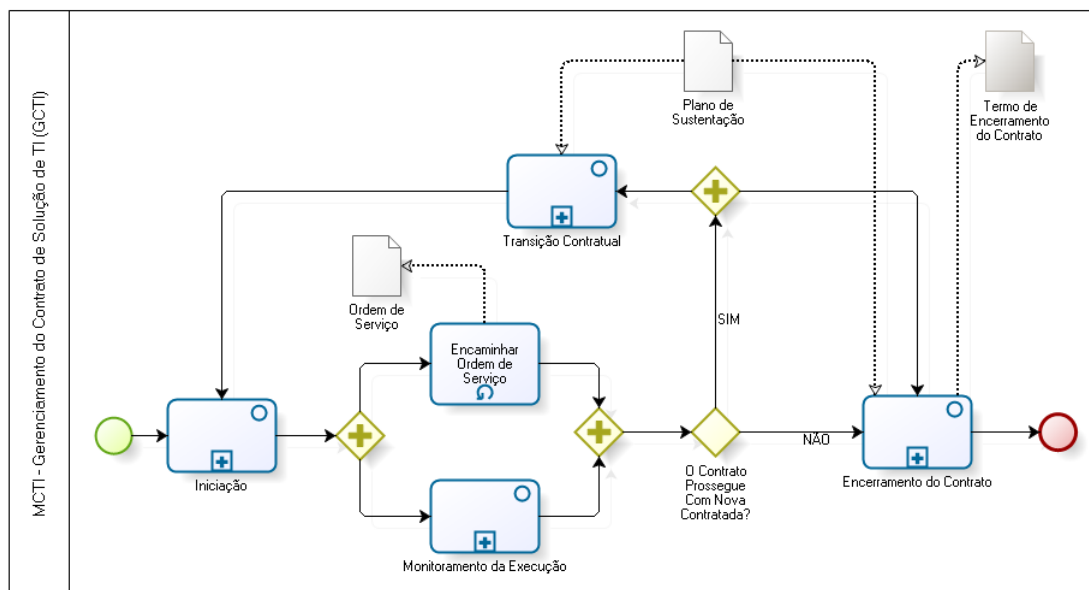


Figura 4 – Gerenciamento de Contratações de Soluções de TI (MPOG, 2013)

O encaminhamento formal de ordem de serviço ou fornecimento de bens pelo gestor do contrato para o preposto da contratada deve conter a definição e especificação dos serviços prestados ou bens fornecidos, o volume dos serviços ou quantidade de bens, segundo métricas, o cronograma e a identificação dos responsáveis pela solicitação da solução de TI.

O monitoramento da execução consiste: na confecção e assinatura do termo de recebimento provisório, na avaliação da qualidade do serviço, na identificação de não conformidade, na verificação de aderência aos termos contratuais, na verificação da manutenção das condições classificatórias, no encaminhamento das demandas de correção à contratada ou de indicação de sanções, na confecção e assinatura do termo de recebimento definitivo, na autorização para emissão de nota fiscal, na verificação das regularidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias, na verificação de manutenção de necessidade, economicidade e oportunidade da contratação, no encaminhamento de pedidos de modificação contratual e na manutenção do histórico de gerenciamento de contrato.

E por fim, a etapa de transição contratual ou encerramento do contrato que deverá observar o Plano de Sustentação. Vale ressaltar que, para cada contrato, deverá haver pelo menos uma Ordem de Serviço ou de Fornecimento de Bens e pode haver quantas forem necessárias para execução do objeto contratado.

2.3 Considerações Finais do Capítulo

Foi apresentado neste capítulo as principais referências legais no que diz respeito a contratação de fornecedores de desenvolvimento de software. Este trabalho terá como

foco a fase de Gerenciamento do Contrato do Modelo de Contratações de Soluções de TI. O gestor do contrato é o facilitador entre a parte negocial e a parte contratada. A forma ou metodologia de gestão de um contrato é um dos principais fatores que influenciam no sucesso do mesmo. O gerenciamento adequado dos contratos pode diminuir os riscos, promover mais rapidez, garantir conformidade com as necessidades negociais e garantir o controle e transparência sobre o que está sendo desenvolvido. Neste trabalho será analisada uma solução utilizada na Gestão de Contrato de uma organização pública brasileira que foi baseada no Pensamento Lean e em Metodologias Ágeis.

3 Pensamento Lean

Neste capítulo serão apresentados o contexto históricos e a caracterização do Pensamento Lean.

3.1 Lean na Manufatura

3.1.1 Histórico

Lean é um modo de pensar a respeito de como entregar valor ao cliente mais rapidamente por meio da eliminação de desperdícios, que impedem a qualidade e a produtividade. O Pensamento Lean teve origem no sistema de produção da Toyota (TPS – Toyota Production System) como *Lean Manufacturing* e surgiu com o objetivo de reduzir desperdícios na produção. É uma filosofia de gestão que promove formas de especificar valor para o cliente, melhorar a sequência de fluxos de processos, tornar o desempenho mais eficiente e eliminar desperdícios na produção.

Para entendermos porque e como surgiu o pensamento Lean, é preciso saber o que ele substituiu: a produção em massa, que foi popularizada por Henry Ford. Ela tem como objetivo produzir em larga escala a baixo custo, pois divide o processo de manufatura em pequenos passos que possam ser desempenhados por trabalhadores com poucas habilidades e, para isso, é usado um maquinário de alta precisão e um trabalho padronizado. A produção em massa tem uma característica de inflexibilidade, pois alterações na linha de produção podem acarretar alto custo. Sendo assim, é apenas econômico produzir grandes quantidades da mesma coisa e da mesma forma (padronização) (HIBBS; JEWETT; SULLIVAN, 2009).

Em 1945, no Japão pós-guerra, o presidente da Toyota *Motor Company*, Kiichiro Toyoda, desafiou sua companhia a se igualar às companhias da América, caso contrário, a indústria automobilística japonesa não sobreviveria. E ficou claro que isso não poderia ser feito adotando o modelo de produção em massa norte-americano, pois no Japão os materiais eram escassos, as encomendas eram inconstantes e havia demanda por variedade, o que impediria o sucesso de produção em larga escala de produtos idênticos.

Taiichi Ohno, chefe de produção da Toyota, notou essas características que inviabilizavam a indústria automobilística japonesa de adotar o modelo de produção em massa. Com isso, experimentou muitas ideias e técnicas que foram inseridas aos poucos no que veio a ser conhecido como Sistema Toyota de Produção. Ele estudou o modelo de produção de Henry Ford e ampliou sua visão de como os supermercados norte-americanos controlavam seus estoques, além de acrescentar seus conhecimentos de fiação e tecelagem

e as percepções dos trabalhadores que ele supervisionava. Taiichi Ohno descreveu o ato como “um sistema para absoluta eliminação de desperdícios” e explicou que o sistema se mantém sobre dois pilares: *Just-in-Time* (JIT) e Jidoka (autonomação).

O fluxo *Just-in-Time* é o único modelo industrial para gerenciar com eficiência a complexidade inerente do custo de se produzir com variedade. Durante muitos anos, o Sistema Toyota de Produção foi ignorado, até mesmo no Japão, porém, após a crise econômica do petróleo nos anos 70, o sistema foi estudado e adotado por outras empresas japonesas, devido ao fato de a Toyota ter emergido da crise rapidamente. Após uma década, o Japão passou a ser um forte concorrente dos Estados Unidos e da Europa.

O Jidoka surgiu como o mecanismo utilizado pela máquina de tear automática G-Type, criada por Kiichiro. Ele consiste na paragem automática da máquina quando um fio quebrar, evitando que ocorressem desperdícios de material ao se produzir produtos defeituosos. Ao eliminar esse problema e diminuir os desperdícios no processo, a máquina se tornou um sucesso absoluto, melhorando tanto a produtividade quanto a eficiência do trabalho (KATAYAMA, 2010).

Com isso, o conceito que ficou com o Jidoka foi: organizar o trabalho de modo que ele seja imediatamente interrompido quando a menor anomalia for detectada, sendo necessário encontrar a causa e a resolução do problema antes de recomençar a atividade. No português, “Jidoka” significa “autonomação”, que diz respeito ao fato de responder aos eventos de forma instantânea e correta, sem ter que ir ao cérebro receber instruções, como no caso da máquina, que para assim que surgir um problema (POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2011).

O sistema de produção sofreu alterações ao longo das décadas. Nos anos 90, o Pensamento Lean passou a ser o termo usado para descrever este processo desenvolvido e utilizado pela Toyota. Assim, o Sistema Toyota de Produção, baseado no que hoje é chamado de Pensamento Lean, começou a ser formado nos anos 50 e, aos poucos, os resultados puderam ser notados na indústria automobilística mundial.

Como é apresentado na Fig. (4), nos anos 50 a Toyota nem sequer aparecia no *ranking* de vendas liderado pela GM e pela Ford. Já nos anos 70, o cenário começou a mudar, já que a Toyota passou a aparecer na sexta posição do *ranking* e teve uma ascendência até 2007, quando se tornou líder do *ranking* de vendas.

Ranking de vendas				
	1950	1970	2005	2007
1	GM	GM	GM	Toyota
2	Ford	Ford	Toyota	GM
3	Chrysler	Chrysler	Ford	VW
4	Studebaker	VW	Renault	Ford
5	Nash	Fiat	VW	Hyundai
6	Kaiser - Fra.	Toyota	DaimlerC	PSA
7	Morris	Nissan	Honda	Honda
8	Hudson	Renault	Hyundai	Nissan
9	Austin	BL	PSA	Fiat
10	Renault	Peugeot	Fiat	Suzuki

Figura 5 – *Ranking* de Vendas da Indústria Automobilística (GUEDES, 2012)

3.1.2 Princípios

O Pensamento Lean tem como objetivo fornecer o que o cliente deseja sem haver desperdícios, mas para atingi-lo, existem alguns princípios. Muitas companhias e indivíduos que querem implementar o Pensamento Lean cometem o erro de ficarem preocupados e focados em especificar ferramentas e práticas. Quando aplicadas de forma correta, as ferramentas podem gerar bons resultados de desempenho, mas são os princípios inseridos na cultura da organização que resultarão na mudança de comportamento em longo prazo.

Sem uma clara compreensão dos princípios que regem o Pensamento Lean, as empresas conseguirão resultados a curto prazo, mas a longo prazo não seria possível manter esse bom resultado e a melhoria contínua que daria estabilidade ao negócio e à satisfação do cliente. Assim, é preciso enfatizar os princípios acima das ferramentas.



Figura 6 – Pirâmide de Princípios Lean

Os princípios do Pensamento Lean na Manufatura são apresentados na Fig. (5). Eles são usados como base para a definição dos princípios e práticas do Lean no Desenvolvimento de *Software*, que serão apresentados na seção a seguir. Os detalhes a respeito do que consiste cada um dos princípios, práticas e ferramentas do Lean na Manufatura podem ser encontrados no Anexo A - Princípios e Práticas do Lean na Manufatura.

3.2 Lean no Desenvolvimento de *Software*

3.2.1 Abordagem

Mary e Tom Poppendieck fizeram um mapeamento dos princípios Lean na Manufatura em sete passos no desenvolvimento de *software*. Tais princípios serão detalhados nas seções a seguir.

3.2.2 Princípios

3.2.2.1 Eliminar o Desperdício

Eliminar desperdícios no Sistema Lean de Produção (manufatura) funciona da seguinte forma: olhar a linha do tempo desde a concepção do produto até a entrega ao cliente, e remover aquilo que não acrescenta valor (desperdícios). No Lean de Desenvolvimento de *Software*, o objetivo de eliminar desperdícios é o mesmo, porém, o início e fim

da linha do tempo podem ser alterados, pois o desenvolvimento de *software* tem início no momento do pedido e vai até quando ele é entregue. Reduzir os desperdícios na linha do tempo significa reduzir essa própria linha, ou seja, entregar o que foi pedido o mais rápido possível e com qualidade (POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2011).

Para conseguir eliminar desperdícios é preciso, primeiramente, identificá-lo. Como ele se caracteriza por tudo aquilo que não agrega valor, é preciso ter conhecimento do que realmente é o valor. Na área de desenvolvimento de *software*, identificar o que é valor para o cliente é algo mais complexo, pois, dificilmente, no início do processo, o cliente sabe realmente o que quer, já que as suas necessidades e os seus desejos mudam ao longo do desenvolvimento, alterando a definição do que agrega valor. No entanto, grandes organizações têm conseguido ter um conhecimento profundo do que é valor para o cliente e, conseqüentemente, conseguem satisfazer suas necessidades. Assim, o objetivo de todas as organizações é conseguir alcançar esse entendimento profundo de valor.

A partir do momento que as pessoas conseguem identificar o que é valor, é possível começar a desenvolver a capacidade de identificar o que é desperdício. Qualquer atividade não importante, que impeça o cliente de receber o que ele deseja e quando ele deseja, é desperdício. Semelhante ao estoque no sistema produtivo, trabalhos inacabados no desenvolvimento de *software* gera prejuízos, pois um tempo e um esforço foram perdidos e o trabalho passa a estar tecnologicamente atrasado, a esconder problemas de qualidade e a estagnar dinheiro.

Especificamente no desenvolvimento de *software*, alguns desperdícios acontecem de forma constante: todos os requisitos especificados no início, que obviamente sofrerão mudanças; testes realizados muito perto do fim, que claramente vão gerar muito retrabalho; e, principalmente, funcionalidades desenvolvidas que nunca chegam a ser utilizadas. De fato, estima-se que cerca de apenas 20% das funcionalidades em um sistema personalizado são regularmente usadas, sendo que dois terços delas são raramente usadas, o que gera custos desnecessários.

3.2.2.2 Integrar Qualidade

A meta do Lean no Desenvolvimento de *Software* é construir *software* com qualidade desde o início, não deixando para inserir testes só no final do desenvolvimento. A organização precisa ser bastante disciplinada. Para desenvolver um *software* com qualidade, é preciso controlar as condições desde o começo, de forma a não permitir defeitos. Como não é possível prevenir todos os defeitos, é indicado inspecionar o produto após cada pequena funcionalidade ser implementada, para que possa encontrar o defeito imediatamente após o seu surgimento (POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2011).

É importante ressaltar que o slogan “faça certo na primeira vez”, muito comumente usado, não se refere a construir o código e jamais modificá-lo, mas sim ao fato de se usar as

técnicas *Test Driven Development* (TDD), integração contínua e refatoração para garantir que um código simples e limpo agregue valor ao cliente.

3.2.2.3 Criar Conhecimento

O desenvolvimento de *software* é um processo de criação do conhecimento, e com isso, esperará que o projeto evolua durante a codificação e não desperdiçará muito tempo fazendo todos os requisitos e arquitetura prematuramente.

As empresas que já mostraram uma excelência a longo prazo, em desenvolvimento de produtos, compartilham um traço em comum: elas geram novo conhecimento por meio de uma experimentação disciplinada e codificam este conhecimento concisamente para torná-lo acessível ao restante da organização. Essas empresas não somente capturam dados explícitos, mas encontram maneiras de tornar visível o conhecimento e fazê-lo parte da base de conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

É importante ter um processo de desenvolvimento que encoraje o aprendizado sistemático durante todo o ciclo e também é preciso melhorar os processos de desenvolvimento continuamente. Às vezes, na constante busca por padrões ou modelos de processos, as empresas prendem-se a uma documentação que torna mais difícil para as equipes de desenvolvimento reservar um tempo para melhorar diariamente seus próprios processos. Em Lean, devem-se melhorar continuamente os processos, pois em ambientes complexos sempre haverá problemas. Assim, para cada problema é preciso acionar uma busca pela causa raiz, construir soluções possíveis e acionar uma mudança no processo para impedir que o problema ressurgja (POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2011).

3.2.2.4 Adiar Comprometimentos

A ideia central deste princípio é deixar as decisões irreversíveis para o último momento possível, ou seja, a última oportunidade de tomar a decisão antes que seja tarde demais, afinal de contas, uma tomada de decisão é um compromisso que é firmado. Porém, isto não quer dizer que todas as decisões devam ser adiadas. Em primeiro lugar, é preciso tentar tornar a maioria das decisões reversíveis, ou seja, que possam ser mudadas ao decorrer do desenvolvimento sem prejuízos significativos. Um sistema de *software* não precisa ser completamente flexível, mas precisa que opções sejam preservadas em pontos onde as mudanças invariavelmente ocorram. É preciso experiência para saber quando devem ser mantidas essas opções (POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2011).

3.2.2.5 Entregar Rápido

A ideia deste princípio parte do pressuposto de que é necessário entregar o *software* tão rápido que os clientes não tenham tempo para mudar de ideia. As empresas que competem com base no tempo frequentemente têm uma vantagem significativa de custo

sobre seus concorrentes, e, para isso ser possível, elas eliminaram uma grande quantidade de desperdício - e isso tem influência diretamente no prazo e no custo. Além disso, velocidade repetível e confiável não é possível sem desenvolver com grande qualidade. Para ter sucesso, tais empresas criaram um profundo conhecimento sobre o que é valor para o cliente. Com a rapidez, é possível testar novas ideias e aprender o que funciona ou não (POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2011).

3.2.2.6 Respeitar as Pessoas

O princípio de respeitar as pessoas diz respeito a não impedir que elas façam seus trabalhos só porque outra pessoa acredita que não é a melhor forma de fazê-lo. Todos devem respeitar-se e trabalharem juntos para a melhor solução. No processo de desenvolvimento, também deve haver respeito, pois todos devem fazer parte da melhoria contínua dos processos. Existem três bases que sustentam o respeito às pessoas: (POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2011):

- Líder empresarial: uma empresa que respeita as pessoas desenvolve bons líderes e garante que a equipe tenha o tipo de liderança que promove pessoas engajadas e pensantes, concentrando seus esforços na criação de um ótimo produto;
- Mão de obra técnica especializada: empresas sábias garantem que a especialização técnica apropriada seja estimulada dentro da própria empresa e que as equipes estejam abastecidas da especialização necessária para atingir determinado objetivo;
- Responsabilidade baseada em planejamento e controle: respeitar as pessoas significa que as equipes recebem planos genéricos e objetivos claros, e em vez de dizer como e o que fazer, desenvolve uma organização reflexiva onde as pessoas usam suas cabeças e descobrem isso sozinhas.

3.2.2.7 Otimizar o Todo

Uma organização Lean otimiza todo o fluxo de valor, do momento em que recebe o pedido visando uma necessidade do cliente, até o momento em que o *software* seja implantado e a necessidade do cliente seja atendida. Se houver concentração em otimizar apenas uma pequena parte do todo, inevitavelmente, o fluxo de valor completo sofrerá.

3.2.3 Práticas

3.2.3.1 Gerenciamento de Código Fonte e *Scripts* de *Builds*

O Gerenciamento de Código Fonte e *Scripts* de *Builds* não são práticas exclusivas do Lean, mas sim uma prática que deveria ser usada adotando Lean ou não, por isso é

considerada como um pré-requisito para as práticas do Lean. Elas ajudam a construir um time disciplinado e um ambiente de desenvolvimento estável.

O Gerenciamento de Código Fonte também é conhecido como Controle de Versão e, basicamente, significa manter todo o código fonte e outros artefatos importantes do projeto em um repositório que mantém um histórico de versões de todos os itens de configuração, que são artefatos que precisam ser mantidos sobre controle, pois sofrem mudanças e evoluções. Com o controle de versão é possível recuperar uma configuração em um momento desejado do tempo. Sempre é possível retornar a uma versão estável (*baseline*) quando erros são identificados.

O objetivo de realizar *scripts* de *builds* é automatizar todo o processo de construção do sistema e garantir que as mudanças no projeto são construídas, testadas e relatadas tão logo quanto possível, depois de serem relatadas. Como resultado, o *build* do sistema é gerado da mesma forma todas as vezes. Esta prática elimina erros escondidos e torna mais fácil a inserção de novos integrantes à equipe, além de facilitar a realização de testes e a entrega de release do *software*, uma vez que constrói arquivos executáveis e de instalação do produto (HIBBS; JEWETT; SULLIVAN, 2009).

3.2.3.2 Teste Automatizado

Um sistema à prova de erros é uma das práticas fundamentais do Lean. É parte central da produção de um produto com qualidade e da redução de desperdícios. O teste automatizado é um dos principais meios de evitar erros no desenvolvimento de *software*, pois engloba todos os tipos de testes: unitário, de integração, de aceitação, de desempenho, de carga e etc.

Cada um dos tipos de testes possui um objetivo principal, mas todos eles têm os seguintes objetivos em comum:

- São criados manualmente pelos desenvolvedores;
- Podem ser executados automaticamente, sem intervenção humana;
- Os erros são detectados automaticamente;
- O desenvolvedor é notificado quando os erros acontecem.

O teste automatizado suporta três princípios do Lean: eliminação de desperdícios, qualidade na raiz e criar conhecimento. Ele ajuda a eliminar desperdícios que geram retrabalho e custos quando erros são detectados apenas nas fases finais do ciclo de desenvolvimento de *software*. No que diz respeito a construir com qualidade, o teste automatizado é um dos principais meios. Uma base de código com uma suíte de testes automatizados

realiza a validação e checagem de forma automática, o que reduz a possibilidade de que erros não detectados sejam introduzidos no *software*.

Além disso, os testes automatizados servem como uma documentação atualizada do que está sendo feito. Ele cria um conhecimento primário e confiável para os desenvolvedores porque garante conformidade com o esperado toda vez que a suíte de teste é executada com sucesso (HIBBS; JEWETT; SULLIVAN, 2009).

3.2.3.3 Integração Contínua

A integração diz respeito ao momento que todos os módulos ou componentes do *software*, que está sendo desenvolvido, sejam executados juntos. Componentes individuais, banco de dados, interfaces de usuário e recursos do sistema são todos reunidos e testados em cima da arquitetura. A integração envolve verificar a comunicação dos componentes e garantir que a mensagem passada entre eles é compatível e completa.

O processo de desenvolvimento tradicional trata integração como uma fase separada que ocorre depois que todos os componentes tenham sido implementados, o que costuma gerar uma série de correções e retrabalho. A integração contínua transforma a tradicional fase de integração em uma atividade que ocorre durante todo o processo de implementação do sistema.

A integração contínua é o processo de integrar pequenas mudanças em uma base estável para entrega de uma nova *release* do produto. Integrando pequenas mudanças em um curto intervalo, os desenvolvedores podem evoluir o produto um pouco de cada vez enquanto garantem que cada novo pedaço funcione corretamente com todo o resto do sistema. A integração contínua usa testes unitários para garantir que cada pequena parte do sistema está implementada corretamente, e usa o gerenciamento do código fonte e os *scripts* de *build* para garantir que, a cada nova pequena integração, nada foi quebrado, ou seja, que o sistema continue funcionando corretamente como um todo (HIBBS; JEWETT; SULLIVAN, 2009).

3.2.3.4 Menos Código

A prática de escrever menos código não diz respeito a escrever menos *software*, mas sim a ter todas as funcionalidades implementadas com poucas linhas de código e de maneira simples. Se trata de eliminar o código desnecessário e fazer com que o necessário se torne mais eficiente, mantendo a base de código pequena, ao menos tempo em que funcionalidades (valor) são entregues ao cliente.

O tamanho da base de código afeta o projeto de vários modos. Quanto maior o código maior é a quantidade de componentes que precisam ser conectadas e mais esforço de integração será gasto. Quanto maior o tamanho da base de código, mais erros podem

ser gerados e mais esforço para encontrar e corrigir os erros será feito. Ainda, quanto maior o tamanho, maior é a dificuldade de entender o que foi desenvolvido, aumentando a curva de aprendizado de novos desenvolvedores e futuros mantenedores.

Como uma base de código grande acarreta em mais componentes, mais *bugs* e grande curva de aprendizagem, como consequência terá mais custos em desenvolvimento e manutenção. A definição de desperdício no desenvolvimento Lean é qualquer coisa que aumente os custos sem produzir valor, então o custo de desenvolvimento e manutenção resultante de uma grande base de código pode ser considerado como desperdício.

Para escrever menos código e manter o valor desejado pelo cliente, os desenvolvedores precisam adotar uma atitude de olhar criticamente para cada linha de código. Minimizar o tamanho do código, no entanto, não é limitar a implementação. Os desenvolvedores precisam ser minimalistas durante todo o processo de desenvolvimento, criando, de maneira simples, cada funcionalidade. Um *design* simplista facilita, ainda, a implementação de mudanças (HIBBS; JEWETT; SULLIVAN, 2009). Os padrões e técnicas podem ser utilizados para auxiliar os desenvolvedores a criar apenas o código que é realmente necessário, por exemplo, utilizar padrões de *design*, reuso e refatoração.

3.2.3.5 Iterações Curtas

O desenvolvimento iterativo entrega *software* funcional ao cliente para avaliação a cada intervalo específico de tempo. Cada iteração adiciona novas funcionalidades ao produto e aumenta o entendimento do cliente sobre como o produto final irá atender às suas necessidades. A efetividade do processo iterativo vem da oportunidade de ter o *feedback* do cliente e incorporá-lo ao desenvolvimento. O retorno do cliente é o que irá direcionar a próxima iteração quanto à adição, remoção ou modificação de requisitos e implementação. Quanto menor a iteração, mais oportunidades de receber o *feedback* do cliente e maior é a possibilidade de atender o que o cliente deseja no produto final.

As iterações curtas suportam três princípios do Lean: elimina desperdício, adiar comprometer e entregar rápido. Existem duas formas de desperdícios advindos de iterações largas: o trabalho parcial, que não é construído de forma completa, seja com o requisito não implementado ou com o código não testado, não adicionando valor ao produto; e o replanejamento, quando o planejamento inicial é feito para um futuro muito distante, as necessidades e desejos do cliente podem mudar, fazendo com que seja preciso realizar o replanejamento, com isso, o trabalho planejado anteriormente é desperdiçado. As iterações curtas previnem tais situações de desperdício, pois o esforço fica concentrado em desenvolver o que é de alta prioridade para o cliente mais rapidamente e planeja tão longe quanto necessário para manter o desenvolvimento.

O princípio de adiar comprometimento, como já explicado anteriormente, diz respeito a adiar decisões importantes tanto quanto possível. Adiar tais decisões fornece aos

desenvolvedores tempo para coletar e entender as informações necessárias para o desenvolvimento, e iterações curtas dão oportunidades de coletar informações por meio do *feedback* do cliente. Os desenvolvedores podem criar protótipos do produto final já nas iterações iniciais, pois recebem o *feedback* e o utilizam para decidir a implementação final nas iterações finais (HIBBS; JEWETT; SULLIVAN, 2009).

As iterações curtas, claramente, suportam o princípio de entrega rápida devido a redução dos intervalos de contato com o cliente e por entregar novas funcionalidades rapidamente para o recebimento de *feedback*. Em vez de esperar até o final do desenvolvimento para ver os efeitos das suas solicitações, o cliente já poderá visualizá-los na próxima iteração.

3.2.3.6 Participação do Cliente

Se o objetivo do desenvolvimento de um produto é criar o que o cliente irá usar, é importante ter a participação do cliente em grande parte do processo. Os conceitos de priorizar requisitos e de realizar correções de acordo com o *feedback* do cliente necessitam de participação ativa do mesmo no processo de desenvolvimento. Os clientes são as melhores fontes de informações sobre o domínio do problema. Eles sabem as atividades que precisam ser feitas, as condições na qual o *software* será executado e os objetivos que desejam atingir com a solução. No entanto, eles raramente sabem sobre a tecnologia que será usada na implementação da solução.

Por outro lado, os desenvolvedores sabem sobre as tecnologias e o caminho mais eficiente para modelar e implementar problemas e soluções. O que os desenvolvedores não sabem é sobre os conhecimentos do negócio no qual a solução será incorporada.

Combinando o conhecimento do negócio do cliente com o conhecimento técnico do desenvolvedor cria-se uma equipe dinâmica que resulta em um desenvolvimento de um produto melhor. Desenvolvedor e clientes trabalhando juntos e inspiram um ao outro a criar algo melhor do que eles poderiam criar individualmente (HIBBS; JEWETT; SULLIVAN, 2009).

3.2.3.7 Kanban

O Kanban no desenvolvimento de *software* surgiu a partir do Kanban do Lean na Manufatura, já que ambos usam um mecanismo de controle visual para acompanhar o trabalho à medida que ele flui através das várias etapas do fluxo de valor.

Kanban board

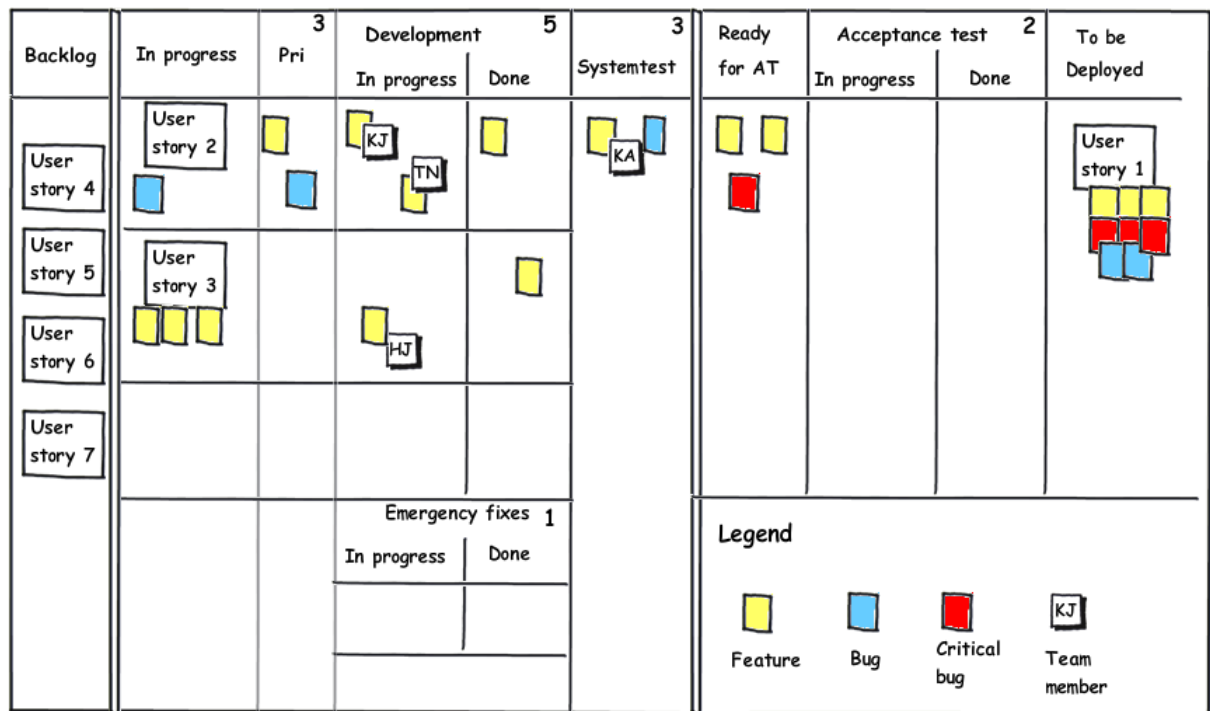
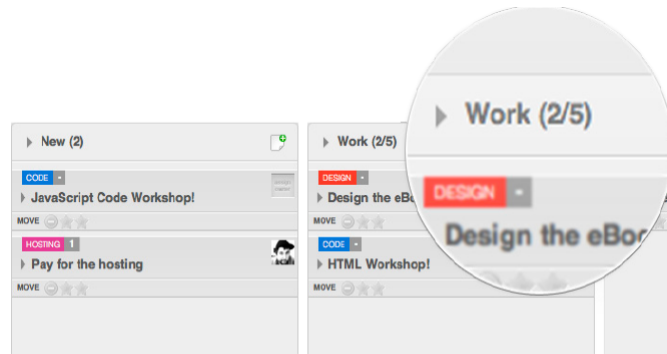


Figura 7 – Quadro Kanban (JENSES, 2009)

O Kanban não é um processo ou ciclo de vida de gerenciamento de projetos ou de desenvolvimento de *software*, e sim uma abordagem para introduzir mudanças em um ciclo de desenvolvimento de *software* ou metodologia de gerenciamento. Ele possui três conceitos básicos: visualizar o fluxo de trabalho, limitar o trabalho em progresso (WIP) e medir e melhorar o fluxo (KNIBERG; SKARIN, 2009).

Para visualizar o fluxo de trabalho divida o trabalho em partes, escreva cada item em um cartão - ou *post-its* -, e coloque no quadro Kanban (Fig. 6). Use colunas nomeadas para ilustrar onde cada item está no fluxo de trabalho. Com esse mapeamento, já é possível ter o entendimento do processo atual. Para limitar o WIP é preciso associar limites explícitos para quantos itens podem estar em progresso em cada estado do fluxo de trabalho. Existe um número limite de tarefas que podem ser bem feitas durante um mesmo período de tempo (KLIPP, 2011).

É preciso saber a diferença entre a complexidade das tarefas, já que duas podem ser feitas em uma semana assim como também podem ser feitas em três horas, tudo dependerá de quanto esforço será gasto em cada uma. As métricas do Kanban ajudam a chegar a um número ótimo.

Figura 8 – *Work in Progress* (KLIPP, 2011)

Além disso, com o WIP (Fig. 7) limitado em um sistema Kanban, tudo que fica bloqueado por qualquer motivo tende a parar o sistema. Se certa quantidade de itens de trabalho fica bloqueada, todo o processo irá parar de funcionar. Isso cria a necessidade de concentrar toda a equipe e toda a empresa na solução do problema para desbloquear o item e restaurar o fluxo.

A melhoria deve sempre ser baseada em objetivos mensuráveis (Fig. 8), e no Kanban isto não é diferente. Encontrar e aplicar boas métricas é geralmente um passo difícil, mas algumas métricas simples, automaticamente geradas por uma aplicação, podem dar a informação necessária para otimizar o processo e maximizar a eficiência (KLIPP, 2011).

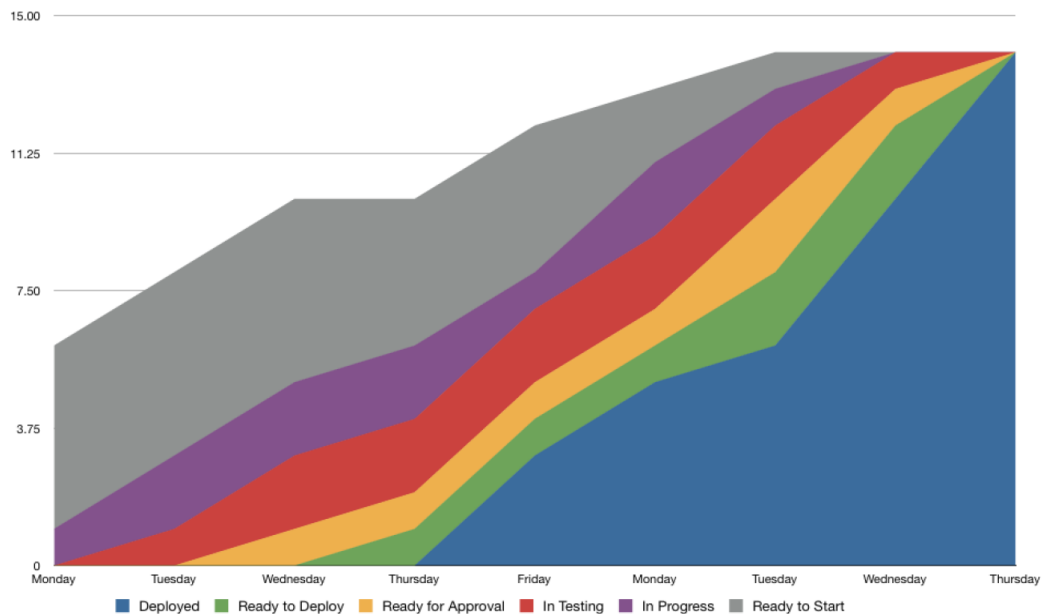


Figura 9 – Gráfico de Medições Kanban (KLIPP, 2011)

O Kanban, no entanto, vai um passo além e dá transparência ao processo e ao seu fluxo. Ele expõe gargalos, filas, variabilidade e desperdício. Ele expõe tudo que impacta o

desempenho da organização em termos de quantidade de trabalho, de valor entregue e de tempo de ciclo necessário para entregar determinada funcionalidade. Ele proporciona aos membros da equipe e às partes externas interessadas a visibilidade sobre os efeitos de suas ações (ou falta de ações), e isso incentiva a discussão sobre melhorias que precisam ser feitas nos processos, encorajando a evolução incremental dos procedimentos existentes. Ainda, o Kanban, através da sua natureza de sistema *pull*, encoraja também o comprometimento tardio, tanto em priorização de trabalho novo, quanto na entrega de trabalho existente (KNIBERG; SKARIN, 2009).

3.3 Considerações Finais do Capítulo

O Pensamento Lean é, portanto, um modo de pensar e exige uma mudança cultural para que ele seja aplicado com sucesso dentro de uma organização. Ele é baseado em princípios e possui práticas e ferramentas que irão auxiliar na implantação do mesmo. Uma das principais ferramentas oriunda do pensamento lean foi o quadro kanban, o qual também é adotado dentro das metodologias ágeis. Essa ferramenta e os princípios do pensamento lean são partes fundamentais da solução que será analisada nesse trabalho.

4 Adoção de Métodos Ágeis na Gestão de Demandas de Desenvolvimento de *Software* em Organizações Públicas Brasileiras

4.1 Metodologias Ágeis de Desenvolvimento de *Software*

Ao longo da evolução dos processos de Engenharia de *Software*, a indústria se baseou nos métodos tradicionais de desenvolvimento de *software*, que definiram por muitos anos os padrões para criação de *software* nos meios acadêmico e empresarial. Porém, percebendo que a indústria apresentava um grande número de casos de fracasso, alguns líderes experientes adotaram modos de trabalho que se opunham aos principais conceitos das metodologias tradicionais. Aos poucos, foram percebendo que suas formas de trabalho, apesar de não seguirem os padrões no mercado, eram bastante eficientes (FILHO, 2008).

Em 2001, 17 líderes que estavam desenvolvendo projetos de formas diferentes aos padrões até então pregados pela indústria se reuniram em uma estação de ski em Utah para discutir seus trabalhos e experiências, no final da reunião, eles formaram um grupo intitulado de Aliança de Desenvolvimento Ágil e escreveram O Manifesto Ágil, o qual é constituído de princípios e valores que o grupo considerou determinantes para bons resultados no desenvolvimento de *software*. Com isso, os métodos de desenvolvimento de *software* ágeis, em contraste com os métodos tradicionais dirigidos a planos, são baseados em quatro valores advindos do Manifesto Ágil, são eles (CUNNINGHAM, 2001):

- Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas;
- *Software* operante acima de documentações grandes e completas;
- Colaboração do cliente acima de negociações contratuais;
- Responder à mudanças acima de seguir um planejamento.

As declarações destes valores têm um formato fácil de se identificar. A primeira parte da sentença indica a preferência, enquanto a segunda parte da sentença indica algo que, embora importante, tem prioridade menor. Assim, a Aliança e o Manifesto Ágil, por exemplo, reconhecem a importância da documentação, processos e ferramentas, no entanto, reconhece também que, a interação entre indivíduos capacitados tem ainda maior importância.

Dessa maneira, uma documentação completa e de fácil entendimento não é ruim, porém, o foco primário deve estar na entrega de um *software* operante e na interação entre as pessoas. Nesse contexto, a negociação contratual é uma prática insuficiente, pois, os contratos podem apresentar condições de fronteiras nas quais os envolvidos podem trabalhar, mas somente com a contínua colaboração entre cliente e equipe é que se consegue entender e entregar o que o cliente realmente deseja (HIGHSMITH, 2002). Assim, um plano detalhado, elaborado no início de um projeto de desenvolvimento de *software* pode acarretar riscos, caso ele impeça que mudanças ocorram. Esse ponto pode ser conflitante com a necessidade de planejamento e o princípio da impessoalidade, inerentes às contratações públicas. No entanto, é possível alinhar a utilização desses valores ágeis aos preceitos legais, mediante a atenção a certas cautelas (TCU, 2013).

Os valores ágeis estão relacionados aos doze princípios também advindos do Manifesto Ágil, são eles (CUNNINGHAM, 2001):

- Satisfazer o cliente por meio da entrega rápida e contínua de *software* que traga valor;
- Mudanças nos requisitos são aceitas, mesmo em estágios avançados de desenvolvimento;
- *Software* funcionando é entregue frequentemente em curtos períodos de tempo;
- As pessoas relacionadas ao negócio e os desenvolvedores devem trabalhar em conjunto diariamente;
- Construa projetos formados por indivíduos motivados, forneça o ambiente e suporte necessário e confie que eles realizarão o trabalho;
- O modo mais eficiente e eficaz de transmitir informações dentro e fora do time de desenvolvimento é a comunicação face a face;
- A principal medida de progresso é o *software* funcionando;
- Processos ágeis promovem o desenvolvimento em ritmo sustentável, onde os envolvidos devem ser capazes de manter o ritmo constante;
- Cuidar continuamente da excelência técnica e do bom *design* ajuda a aprimorar a agilidade;
- Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não necessário – é essencial;
- Os melhores requisitos, arquiteturas e *design* surgem de equipes auto gerenciadas;

- Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficiente, refinando e ajustando seu comportamento apropriadamente.

A partir de então, diversas práticas que já eram aplicadas a alguns projetos se transformaram em métodos de desenvolvimento de *software*, baseadas nos princípios e valores ágeis, como exemplo o Scrum e o *Extreme Programming* (XP). A abordagem ágil compartilha de arcabouço teórico semelhante ao utilizado para definição dos conceitos Lean, além de sua adaptação ao contexto do desenvolvimento de *software*. Pode-se observar, por exemplo, que ambas dão ênfase à satisfação do cliente e entrega rápida do produto.

4.1.1 Scrum

O Scrum é uma metodologia que começou a ser desenvolvida na década de 90 (SCHWABER, 1996). Ele se concentra nos aspectos gerenciais do processo de desenvolvimento de *software*. É uma abordagem que favorece o empoderamento de equipes auto organizáveis e integração com outras metodologias que foquem em práticas relacionadas à programação, como o XP.

O Scrum caracteriza-se por ser um processo empírico e adaptativo propondo iterações de curta duração (as chamadas *Sprints*) com reuniões de acompanhamento diárias (chamadas de *Daily Meeting*) realizadas de pé, as quais permitem a identificação antecipada de eventuais problemas e a visibilidade do que está sendo feito por todos. A Figura (9) apresenta o ciclo de vida do processo Scrum.

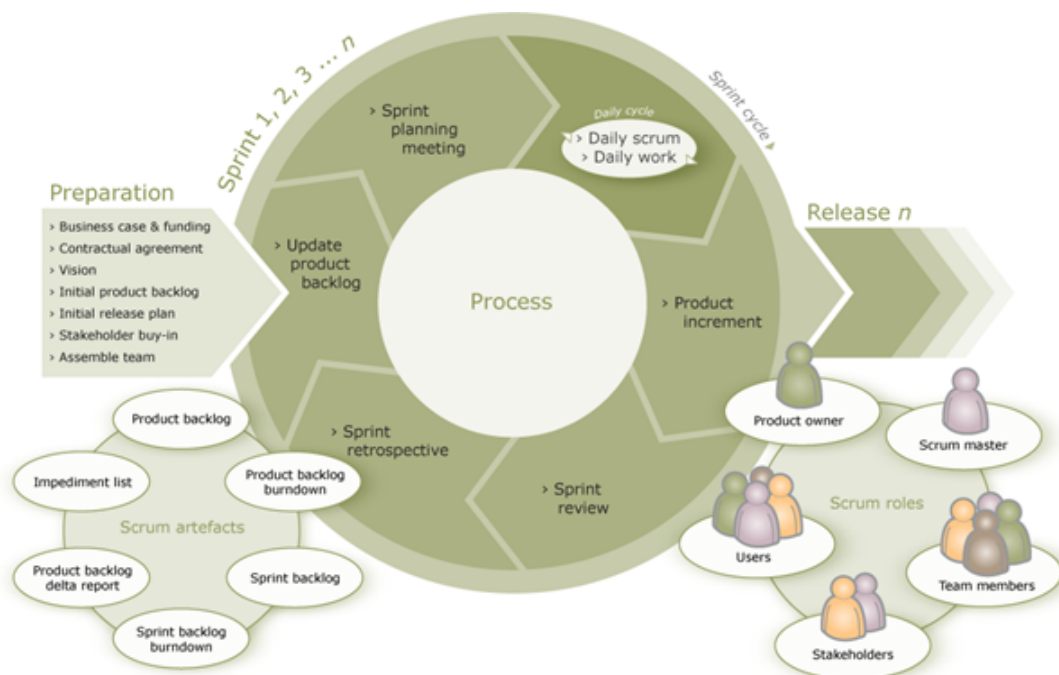


Figura 10 – Framework Scrum (BIRD, 2006)

No processo Scrum são definidos três papéis: *Scrum Master*, aquele que deve ensinar a utilizar o Scrum, acompanhar o desenvolvimento e resolver impedimentos; *Product Owner*, aquele que deve garantir que o produto atenda as necessidades do cliente ou patrocinador do projeto e deve priorizar as funcionalidades que agreguem mais valor ao cliente; e a Equipe de Desenvolvimento (SUTHERLAND'S, 2010).

Os requisitos do produto são expressos por meio das histórias de usuário, que em seu conjunto compõem o artefato conhecido como (*Product Backlog*). No início de cada *Sprint* é feita uma reunião de planejamento (*Sprint Planning*) na qual uma estimativa e a meta da *Sprint* são definidas e algumas histórias de usuário (*User Stories*) que estão no *Backlog* do Produto são selecionadas e transformadas em tarefas do *Backlog da Sprint*, as quais devem ser desenvolvidas para atingir a meta da *Sprint*. Depois do planejamento, a equipe começa um ciclo de desenvolvimento do produto, que pode durar de uma a quatro semanas. Durante cada *Sprint*, o *Scrum Master* assegura que as histórias de usuário selecionadas não mudarão, permitindo que a equipe fique concentrada em seu objetivo. O *Product Owner* acompanha o desenvolvimento e esclarece eventuais dúvidas. O *Product Owner* só pode interferir no desenvolvimento da *Sprint* se uma mudança de negócio afetar os requisitos do produto que está sendo desenvolvido (SUTHERLAND'S, 2010).

Quando uma *Sprint* é finalizada, a equipe de desenvolvimento apresenta o trabalho feito na reunião de revisão da *Sprint* (*Sprint Review*). O *Product Owner* faz testes e verifica se a meta foi realmente atingida. Ainda, após a entrega, a equipe realiza uma reunião de retrospectiva (*Sprint Retrospective*) para analisar seu trabalho e oportunidades de melhoria para a próximo ciclo de produção. (SUTHERLAND'S, 2010).

4.2 Kanban, Scrum e o Pensamento Lean

Scrum e Kanban são ferramentas de processo que, em certa medida, ajuda toda a equipe a trabalhar de maneira mais eficaz, por meio de instruções do que deve ser feito. Como qualquer ferramenta, Scrum e Kanban não atendem completamente a todas as situações. Eles não dizem absolutamente tudo que precisa ser feito, mas sim oferecem algumas restrições e orientações. Por exemplo, o Scrum restringe um tempo fixo para cada iteração e que as equipes devem ser multifuncionais, enquanto que o Kanban restringe a utilização de quadros visíveis e a limitar o tamanho da quantidade de trabalho a ser desenvolvido em um mesmo período de tempo. A utilização de ferramentas ajuda a ter sucesso, mas não garante por si só o sucesso. Tanto Scrum quanto Kanban são empíricos no sentido em que se espera que as pessoas experimentem o processo e o personalize segundo às necessidades da organização e do próprio time.

Scrum e Kanban são sistemas puxados (*pull*), que correspondem ao princípio de gestão de inventário de *Just In Time* (JIT) do Lean. Isso significa que a equipe escolhe

quando e quanto de trabalho irá se comprometer para então “puxar” o trabalho quando estão prontos para começar, ao invés de ter que empurrar o trabalho de algum lugar. Scrum e Kanban são baseados em otimização empírica e continua do processo, que corresponde ao princípio de Kaizen do Lean.

Um modo de comparar essas duas ferramentas é analisando a quantidade de regras que elas oferecem. Quanto mais prescritivo for um processo, mais regras estão disponíveis para seguir. A idéia passa pelo entendimento de que não seria necessário muito esforço intelectual já que as regras já estão detalhadas. Quanto mais adaptativo um processo menos regras estão definidas para serem seguidas, ou seja, pode-se fazer qualquer coisa. Evidentemente, os dois extremos desta escala não é bom (KNIBERG; SKARIN, 2009).

Os métodos ágeis são por vezes chamados de métodos “leves” por serem menos prescritivos que os métodos tradicionais devido à quantidade de atividades, papéis e artefatos definidos. Scrum e Kanban são ambos adaptativos, mas ao realizar uma comparação entre as duas ferramentas, Scrum pode ser considerado mais prescritivo que o Kanban, pois existem mais restrições. Por exemplo, o Scrum prescreve um quadro de tarefas com as raias fixas, *TO DO*, *DOING* e *DONE*, além do uso de iterações curtas. Já o Kanban não. O segredo está em não se limitar a uma única ferramenta. As ferramentas mais adaptativas podem ser combinadas de forma a trazerem mais benefícios para a organização. Na Figura (10) é apresentada uma escala comparativa em alguns métodos.

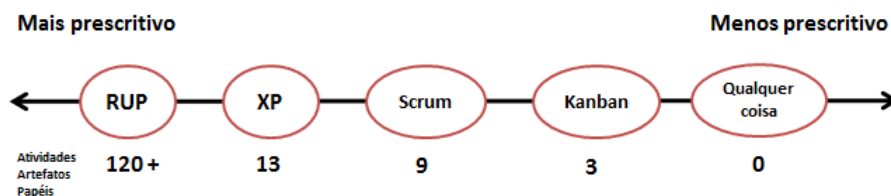


Figura 11 – Comparação entre métodos segundo suas características prescritivas (KNIBERG; SKARIN, 2009)

A despeito das considerações apresentadas e considerando que tanto o Scrum quanto o Kanban promovem um fluxo de trabalho contínuo e rápido. Porém, cabe ressaltar algumas diferenças observadas:

4.2.1 Cadência

No Scrum há uma única cadência de tempo, fixo, que combina quatro principais atividades: o planejamento, o desenvolvimento, a entrega do algo funcional e a melhoria. Uma cadência única diz respeito ao fato de manter as iterações com o mesmo tempo fixo durante um período de tempo realizando as mesmas atividades principais. Já no Kanban, não há esta prescrição de duração fixa de iterações, pode-se escolher uma periodicidade

regular para realizar determinadas atividades ou pode-se escolher entregar sempre que tiver algo útil e funcional, ou seja, cadências distintas (KNIBERG; SKARIN, 2009).

4.2.2 Limitação do WIP

No Scrum, o *Sprint Backlog* mostra quais são as tarefas a serem executadas durante a iteração atual. Geralmente, o *Sprint Backlog* é representado no quadro Scrum ou quadro de tarefas. No Kanban, também existe o quadro de tarefas com propósito semelhante ao quadro utilizado no Scrum. Em ambos há o controle das tarefas ao longo do fluxo de trabalho. As colunas de ambos os quadros podem ser determinadas a gosto. A única coisa que torna um quadro diferente do outro é que no Kanban o trabalho em progresso (WIP), na raia “em progresso” ou nas demais colunas, é limitado explicitamente, enquanto no Scrum o limite explícito é apenas no tamanho das iterações (Fig. 11).

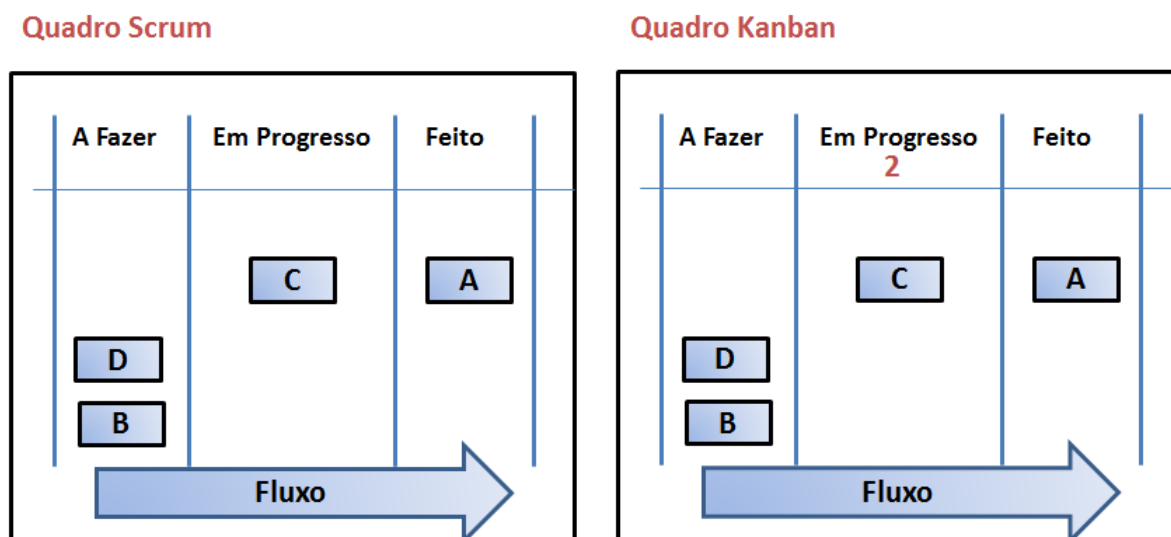


Figura 12 – Quadro Scrum x Quadro Kanban (KNIBERG; SKARIN, 2009)

Por vezes, uma equipe Scrum limita intuitivamente a quantidade de trabalho em progresso, evitando colocar mais atividades na coluna “em progresso” sem antes retirar as que lá estão. Quando uma equipe Scrum decide de fato limitar o WIP, então ela estará utilizando o quadro Kanban. Geralmente, as equipes Scrum medem sua velocidade (quantos pontos conseguem realizar em um determinado tempo) e com isso conseguem limitar a quantidade de trabalho em progresso.

Outra característica interessante que diferencia os dois quadros é que as tarefas no quadro do Scrum são movidas durante a iteração de forma que ao final espera-se que todas estejam na última coluna e o restante das colunas fique limpo, enquanto no quadro

do Kanban sempre que uma tarefa é movida de coluna uma nova entra em seu lugar, sempre tendo tarefas em todas as colunas (KNIBERG; SKARIN, 2009).

4.2.3 Equipe de Trabalho

Um quadro de tarefas no Scrum pertence a exatamente uma equipe Scrum. Uma equipe Scrum é multifuncional e tem papéis definidos, e esta contém todas as habilidades necessárias para completar todos os itens contidos na iteração. Um quadro de Scrum é geralmente visível a qualquer pessoa que esteja interessada, mas somente aqueles que fazem parte da equipe Scrum podem editá-lo – é a sua ferramenta para gerenciar o seu compromisso para esta iteração. Em Kanban, equipes multifuncionais são opcionais, e o quadro de atividades não precisa pertencer exclusivamente a uma única equipe. Um quadro de atividades está relacionado a um fluxo de trabalho, não necessariamente a uma equipe (KNIBERG; SKARIN, 2009).

4.3 Contratação Ágil nas Organizações Públicas Brasileiras

4.3.1 Iniciativas de Adoção de Métodos Ágeis no Governo

As metodologias ágeis começaram a ganhar espaço no início da década de 2000, regidas pelo Manifesto Ágil, e desde então vêm ganhando crescente popularidade. No cenário mundial, elas já são metodologias bastante difundidas entre diversos setores. Porém, no mercado nacional, essas metodologias são mais conhecidas e implementadas em empresas privadas. Atualmente, diversas organizações públicas brasileiras estão iniciando investimentos em adoção de contratações de fornecedores de *software* utilizando métodos ágeis e, portanto, estão começando a difundir tais métodos também no setor público (MELO et al., 2012).

Recentemente, o Tribunal de Contas da União publicou o Acórdão nº 2314/2013 o qual contém um relatório de levantamento elaborado pela Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (SEFTI) cujo objetivo foi conhecer as bases teóricas do processo de desenvolvimento de *software* com metodologia ágil, além de conhecer experiências práticas de contratação realizadas por instituições públicas federais. As instituições analisadas foram Banco Central do Brasil (BACEN), Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Texeira (INEP), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Supremo Tribunal Federal (STF). A seguir será relatada de forma resumida a experiência de cada instituição com o uso de metodologias ágeis em contratações de fornecedores de *software* de acordo com o que foi apresentado no Acórdão nº 2314/2013 (TCU, 2013).

O TST publicou seu primeiro edital para contratação de horas de serviço técnico

para desenvolvimento e sustentação de sistemas em 2012. Antes disso, o órgão adquiriu uma experiência interna de desenvolvimento de *software* utilizando o Scrum. A principal característica do edital publicado pelo TST foi: cada *sprint* pode agrupar manutenções de sistemas diferentes e a equipe provavelmente terá que interagir com mais de um *Product Owner*, pois este papel poderá ser representado por mais de uma pessoa. De acordo com o Acórdão nº 2314/2013, supracitado, não foi possível analisar a gestão contratual deste órgão, pois no momento da visita não havia ordem de serviço emitida nesse contrato.

O BACEN também publicou seu primeiro edital para contratação de serviço técnico de TI para desenvolvimento, documentação e manutenção de sistemas em 2012. Antes disso, o órgão já tinha uma experiência interna de desenvolvimento de *software* utilizando métodos ágeis. Os serviços de desenvolvimento e manutenção seguem o Processo de Desenvolvimento de *Software* Ágil (PDS-AGIL) definido pelo BACEN. Esse processo é baseado nas metodologias Scrum e XP, porém, por ser um processo de desenvolvimento desenhado para o uso interno, ele não deixa muito claro quais seriam as atividades específicas de contratação.

O IPHAN teve sua primeira experiência com métodos ágeis no seu edital que foi publicado em 2011. Os serviços de contratação devem ser executados de acordo com a Metodologia IPHAN de Gestão de Demandas de Desenvolvimento Ágil de *Software* (MIDAS) definida pelo órgão. A forma de execução dos serviços prevê o desenvolvimento do projeto em ciclos e cerimônias bem definidas baseado no Scrum. Esta instituição foi escolhida para estudo de caso deste trabalho e mais detalhes sobre a metodologia de gestão de demanda utilizada serão apresentados na próxima seção.

O INEP teve seu primeiro edital com métodos ágeis de contratação de fábrica de *software* para prestação de serviços técnicos de TI em 2011, o qual deveria ser executado segundo a orientação da Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas (MGDS) definida pelo INEP, que é baseada em XP e Scrum. O órgão já está no seu segundo contrato utilizando métodos ágeis. A primeira contratação fracassou porque a equipe era composta basicamente de analistas juniores e eles não tinham conhecimento em desenvolvimento de sistemas utilizando métodos ágeis. Com isso, houve uma troca de empresas e a segunda contratação, após o período de adaptação, atendeu o esperado.

O STF inicialmente implantou o desenvolvimento de sistemas utilizando metodologia ágil, baseada no Scrum, em suas equipes internas. O seu primeiro edital para contratação de empresa para prestação de serviços de desenvolvimento ágil de soluções de *software* foi publicado em 2012. A forma de execução dos serviços também é baseada no Scrum. Mais informações sobre a contratação não foram possíveis, pois no momento da visita da equipe de fiscalização o órgão não havia iniciado ainda a execução do contrato.

De forma geral, o SEFTI analisou o trabalho desenvolvido nas instituições de acordo com três categorias: métrica utilizada, gestão das demandas e execução dos serviços

e níveis de serviços estabelecidos. Quanto a métrica utilizada, a maioria das instituições analisadas utiliza como principal métrica o Pontos por Função, com exceção do TST que utiliza a métrica Horas de Serviço Técnico.

Quanto à forma de gestão de demandas, a maior parte do instrumento convocatório das instituições é semelhante. A demanda para construção do produto é precedida pelo planejamento do produto, o qual pode ser feito apenas pela instituição contratante ou em conjunto com a empresa contratada. Além do planejamento do produto em si, algumas instituições também fazem o planejamento das funcionalidades que serão implementadas no próximo ciclo, iteração ou *sprint*, atividade preceituada no Scrum. Estas instituições emitem uma ordem de serviço por ciclo, iteração ou *sprint*, ou por *release* de *software*, sendo mais comum o primeiro caso.

Quanto à aceitação do produto entregue pela contratada, embora no Scrum seja preceituado que ocorra na reunião de revisão da *sprint*, essa prática não foi executada nos contratos estudados. Isso se deveu a força do normativo, como disciplinado no art. 73 da Lei nº 8.666/1993. Nessa ocasião, algumas instituições apenas verificavam se os artefatos exigidos foram entregues, caracterizando o recebimento provisório.

Acerca da forma de pagamento da contratada, algumas instituições remuneram os serviços de planejamento, quando realizados, enquanto outras remuneram apenas os serviços de construção do *software*. A entrega adiantada e contínua de *software*, conforme postulado nos princípios dos métodos ágeis, foi observada em algumas das instituições. Para alcançar esse objetivo, elas paralelizam as atividades de preparação, execução e homologação, ou seja, em um dado período de tempo, enquanto a empresa contratada executa a construção do *software* em um ciclo, a contratante prepara os itens do *backlog* do produto (TCU, 2013).

Quanto à execução dos serviços e níveis de serviço estabelecidos observou-se que quase todas as instituições instituíram vários níveis de serviço a serem atendidos pela contratada. Em suma, o não atendimento a critérios mínimos aceitáveis implica a redução do valor a ser pago à contratada. Dos níveis de serviço analisados, verificou-se a preocupação quase comum das contratantes com o prazo para o cumprimento das iterações, ciclos ou *sprints*, e com a qualidade dos produtos entregues (TCU, 2013).

4.3.2 Desafios

Algumas peculiaridades da Administração Pública e o seu arcabouço jurídico obrigatório (Lei nº 8.666/90, Instrução Normativa 04/2010 SLTI.MPOG e acórdãos do TCU) dificultam a adesão de instituições pública aos princípios Ágeis, principalmente em relação à contratação/terceirização de empresas prestadoras de serviços de desenvolvimento de *software*.

Ordens de Serviços, Mensuração do Produto em Pontos por Função ou Horas de Serviços Técnicos, Termo de Recebimento Provisório e Termo Definitivo, Homologações Técnicas e Negociais, Atestes e Notas Fiscais são alguns dos documentos mínimos exigidos pela legislação que o Gestor Público e a Empresa Contratada terão que produzir independentemente se a metodologia adotada é ágil ou não. Somam-se ainda todos os documentos exigidos em cláusulas contratuais (PARENTE, 2013b).

Como isso, o excesso de documentação poderia ser inadequado aos valores ágeis de *software* funcionando mais que documentação abrangente e responder a mudanças mais que seguir um plano. Ao mesmo tempo, a falta das principais documentações exigidas pode ferir o princípio de eficiência da Administração Pública Federal (APF) e, ainda, se não seguir de forma alguma o que foi planejado, pode-se ferir também os princípios de planejamento e economicidade da APF. (RUAS; VAZ, 2013)

Outro ponto relevante é a relação com equipe de desenvolvimento terceirizada. Em uma equipe externa (terceirizada), o Gestor Público não pode, por lei, interferir na conduta das pessoas contratadas, exceto via o Preposto, pois poderia ferir o princípio de impessoalidade da APF.

Na busca pela compatibilização entre o uso de métodos ágeis e adequação a legislação pertinente, algumas alternativas tem sido adotadas por instituições públicas, em suas iniciativas recentes, no uso de métodos ágeis. São elas: entrega de artefatos de documentação associados ao *software* produzido a cada iteração; relação contratual prevalece sobre a possível colaboração entre as partes; escopo fixo dentro das iterações e níveis de serviços vinculados à qualidade do produto (RUAS; VAZ, 2013).

Com essas alternativas, alguns dos riscos inerentes são mitigados e não há o afastamento da legislação aplicável e ao mesmo tempo estão encaminhadas na direção dos valores e princípios ágeis.

4.4 Considerações Finais do Capítulo

A adoção de metodologias ágeis é um tema que vem ganhando destaque nos últimos anos nas organizações públicas brasileiras, e, particularmente, dentro das contratações de fornecedores de desenvolvimento de software. Neste contexto, tem-se observado é necessário adaptar os princípios e as práticas definidas nessa metodologia pra que elas se alinhem, também, aos aos princípios e exigências legais da Administração Pública Federal. No próximo capítulo será apresentado o projeto do estudo de caso desse trabalho que tem como objeto de estudo a solução construída por uma organização pública brasileira que alinhou os princípios e as ferramentas ágeis com as exigências legais existentes na gestão de contratos de fornecedores de desenvolvimento de software.

5 Projeto do Estudo de Caso

Neste capítulo será apresentado o projeto do estudo de caso resultante da fase de Planejamento do Estudo de Caso, o qual contém a definição da unidade de análise, a identificação do problema, a definição das questões de pesquisa (geral e específicas) e a definição dos objetivos (geral e específicos), assim como considerações sobre as fontes e métodos de coleta de dados e sobre a validade do estudo de caso.

5.1 Definição

Neste trabalho foi apresentado um arcabouço teórico relacionado à contratação de serviços de TI em organizações públicas brasileiras. Também foram apresentados os principais conceitos Lean na Manufatura, Lean no Desenvolvimento de *Software*, Metodologias Ágeis.

À luz do levantamento bibliográfico realizado, não foram encontrados estudos que buscassem levantar e analisar os aspectos advindos do uso de metodologias ágeis no contexto da gestão de contratos de fornecedores de desenvolvimento de *software* para organizações públicas brasileiras.

O escopo do estudo de caso está ilustrado na Fig. (17).

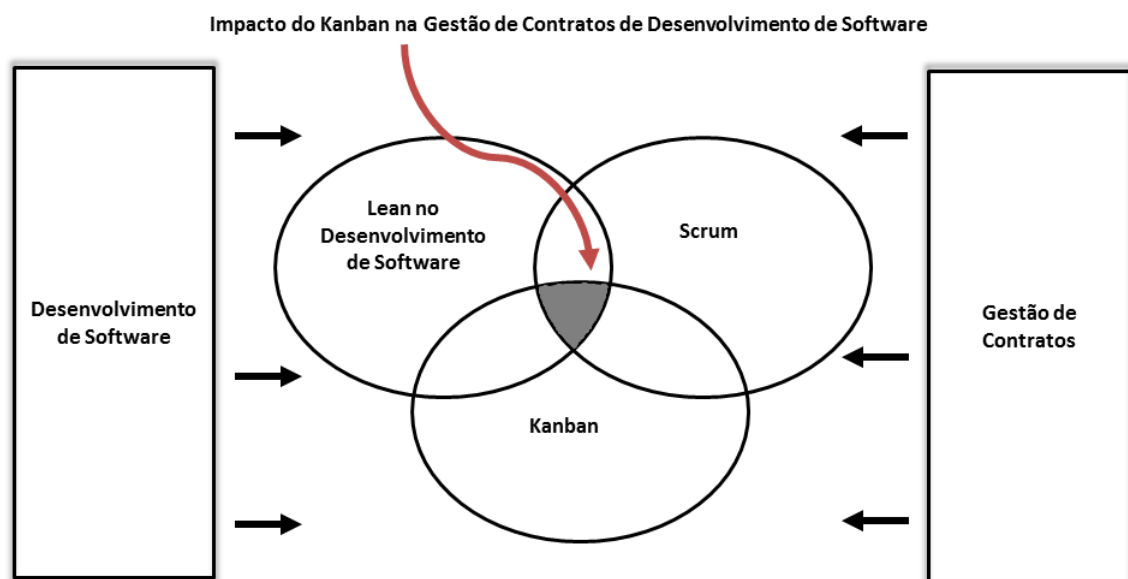


Figura 13 – Escopo do Estudo de Caso

Assim, a proposta deste trabalho consiste na investigação, coleta, análise e discus-

são dos resultados, de dados de uma contratação de fornecedor de desenvolvimento de *software* pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Cultural (IPHAN). A partir da análise dos dados será realizada uma comparação entre os resultados obtidos com o estudo de caso e os efeitos percebidos pelos principais envolvidos no contrato. O foco será a análise da solução desenvolvida pela organização, a qual é alinhada com os métodos ágeis, com o pensamento lean e com a fase de Gerenciamento do Contrato.

Este trabalho foi estruturado conforme ilustrado na Fig. (18).

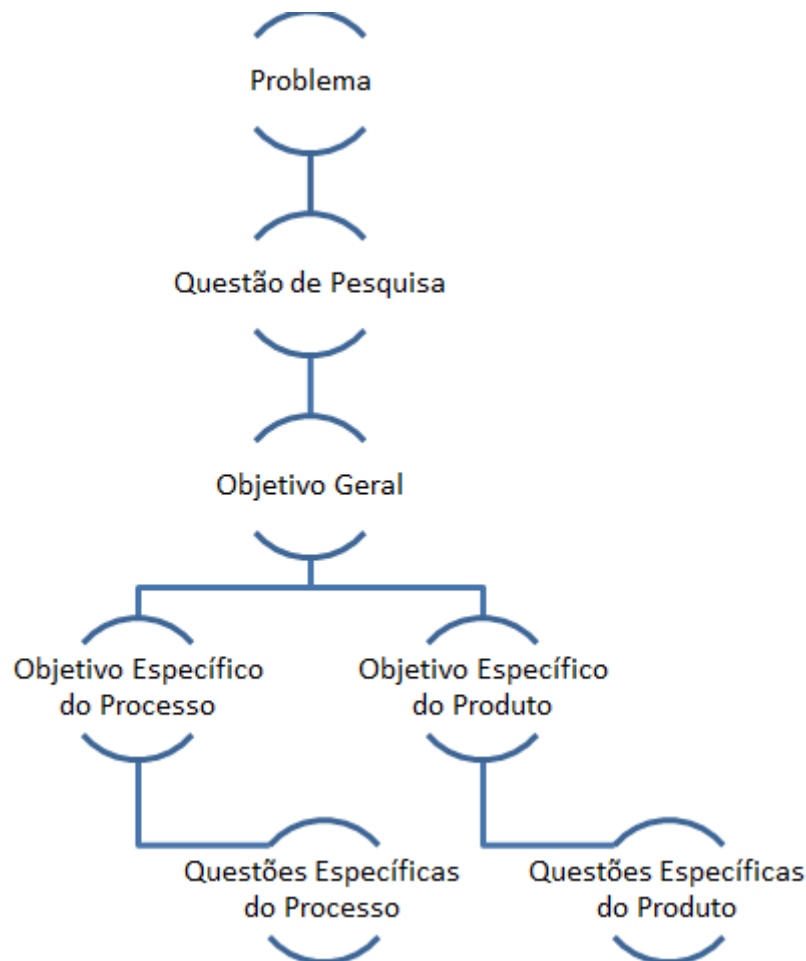


Figura 14 – Estrutura do Estudo de Caso

O Problema refere-se ao problema de pesquisa identificado. A Questão de Pesquisa refere-se a questão geral de pesquisa que buscará responder o problema. O Objetivo Geral refere-se ao objetivo a ser atingido para que a questão de pesquisa seja respondida. O objetivo geral foi dividido em dois objetivos específicos, relacionados ao processo e ao produto. Para atingir os objetivos específicos e consequentemente responder a questão geral de pesquisa, foram definidas oito questões de pesquisas específicas que serão analisadas no estudo de caso. As questões específicas de pesquisa foram obtidas por meio da técnica GQM. A definição dessa estrutura está a seguir.

Problema: Alguns contratos de desenvolvimento de software da organização não resultaram na entrega do software requisitado ao final do contrato.

Questão de Pesquisa: Como o uso de métodos ágeis e do pensamento lean na gestão de contratos de fornecedores de desenvolvimento de software influenciaram no resultado final do contrato?

Objetivo Geral: Analisar a influência do uso de métodos ágeis e do pensamento lean no contrato do Sistema Integrado de Conhecimento e Gestão (SICG) com a empresa EGL - Engenharia a partir dos dados coletados da documentação, observação e entrevistas.

OE1. Objetivo Específico do Processo: Analisar a influência do uso de métodos ágeis e do pensamento lean no processo de gestão de contrato do contrato do Sistema Integrado de Conhecimento e Gestão (SICG) com a empresa EGL - Engenharia a partir dos dados coletados da documentação, observação e entrevistas.

Questões Específicas do Processo:

QE1. Qual a quantidade total de ordens de serviço?

Fonte: Documentação

Métrica: quantidade total de ordens de serviço.

QE2. Qual a quantidade de ordens de serviço que tiveram entrega de software funcional?

Fonte: Documentação

Métrica: quantidade de ordens de serviço de software.

QE3. Qual a quantidade de ordens de serviço que tiveram entrega apenas de documentação?

Fonte: Documentação

Métrica: quantidade de ordens de serviço de documentação.

QE4. Qual a proporção de entrega de software funcional?

Fonte: Documentação

Métrica: quantidade de ordens de serviço de software que tiveram entrega de software funcional / quantidade total de ordens de serviço.

QE5. Qual a duração média de entrega de software funcional?

Fonte: Documentação

Métrica: duração total das sprints/duração total das sprints que tiveram de entrega de software funcional.

QE6. Qual a quantidade de ordens de serviço que não teve entrega de software funcional e de documentação?

Fonte: Documentação

Métrica: quantidade de ordens de serviço sem software e documentação.

QE7. Qual a porcentagem de requisitos atendidos em cada ordem de serviço?

Fonte: Documentação

Métrica: (requisitos atendidos/requisitos pedidos) * 100.

QE8. Quantas multas foram aplicadas no contrato?

Fonte: Documentação

Métrica: quantidade de multas.

QE9. O quanto de visibilidade do que estava sendo feito o gestor do negócio teve durante o contrato?

Fonte: Gestor do negócio, gestor do contrato, coordenador do projeto.

Métrica: alto, médio ou baixo.

QE10. Qual o nível de satisfação com o software entregue ao final do contrato?

Fonte: Gestor do negócio, gestor do contrato, coordenador do projeto.

Métrica: muito satisfeito, satisfeito, neutro, insatisfeito, muito insatisfeito.

OE2. Objetivo Específico do Produto: Analisar a qualidade do código fonte com o uso de métodos ágeis e do pensamento lean na gestão do contrato do contrato do Sistema Integrado de Conhecimento e Gestão (SICG) com a empresa EGL - Engenharia a partir dos dados coletados da documentação, observação e entrevistas.

Questão Específicas do Produto:

QE8. Qual a qualidade interna do produto entregue até o momento ?

Fonte: Código

Métrica: bom, excelente, regular e preocupante.

5.2 Fonte e Método de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas informais, observações, questionários e por meio da análise de documentos processuais da organização e da base de código fonte de um contrato disponibilizado pelo órgão: o contrato do Sistema Integrado de Conhecimento e Gestão (SICG) com a empresa EGL - Engenharia, no qual foram utilizadas metodologias ágeis para gestão do contrato. Os questionários tinham o objetivo de coletar dados qualitativos e quantitativos a respeito da organização contratante, do gestor de negócio (cliente) e da empresa contratada no que diz respeito a estrutura organizacional, experiência prévia, satisfação, opiniões, percepções e etc. Os dados de observação e entrevistas complementaram os questionários sob o ponto de vista qualitativo. Os dados quantitativos sobre a execução do processo (solução) e a qualidade do código fonte foram coletados de 20 Sprints do projeto foram coletados da documentação e do código fonte do contrato SICG .

Documentos

- Processo Pai.
- Processo Filho.
- Código Fonte.
- Backlog do Produto.

Questionários

- Questionário para o IPHAN: tem como objetivo coletar informações dos envolvidos no projeto por parte do IPHAN, tais como o gestor do contrato e o coordenador do projeto.
- Questionário para o Gestor do Negócio: tem como objetivo coletar dados informações do gestor do negócio, o qual representa o papel de cliente do projeto.
- Questionário para a Empresa: tem como objetivo coletar informações dos envolvidos no projeto por parte da empresa contratada.

5.3 Validade

As principais ameaças aos estudos de caso aplicáveis a este estudo de caso são mencionadas por Yin (2009). Dentre elas, destaca-se a confiabilidade dos dados coletados e dos resultados obtidos. Para Seaman (1999), o uso de várias fontes de dados e métodos de coleta permite a triangulação, uma técnica para confirmar se os resultados de diversas

fontes e de diversos métodos convergem. Dessa forma é possível aumentar a validade interna do estudo e aumentar a força das conclusões. Nesta pesquisa houve triangulação de dados e de metodologia. A triangulação de dados se deu pelo uso de base de documentos e código organizacionais, questionários e entrevistas para coletar dados. A triangulação de métodos ocorreu pelo uso de métodos de coleta quantitativos e qualitativos.

6 O Estudo de Caso

6.1 A Organização

O órgão escolhido, IPHAN, possui uma força de trabalho atuante na área de TI de apenas 8 funcionários, dos quais apenas 3 trabalham diretamente com sistemas. O perfil dessa equipe é apresentado na Tab. (3). Devido ao número reduzido de servidores disponíveis na área de TI do órgão, frequentemente uma mesma pessoa acaba desempenhando diferentes papéis requeridos pela Instrução Normativa MP/SLTI N°04/2010.

Área	Perfil	Quantidade
TI Geral	Coordenador de Tecnologia da Informação	1
Infraestrutura	Analista de Tecnologia da Informação	2
Sistemas	Analista de Tecnologia da Informação	2
Apoio	Analista de Tecnologia da Informação	1
	Servidor do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	1
	Servidor do IPHAN	1

Tabela 2 – Perfil da Equipe

O contexto atual do órgão foi identificado por meio da aplicação da técnica de entrevista semi-estruturada. A estrutura da entrevista pode ser encontrada no Apêndice I - Roteiro de Entrevista.

Os fatores mais significantes que são gerenciados pela área de TI do órgão, segundo o entrevistado, são:

- Atender as demandas para desenvolvimento de sistemas (sistema novo, manutenção, documentação).
- Controlar de qualidade de sistemas.
- Possuir medições de sistemas.

Por meio da entrevista foram identificados alguns problemas, dentre eles:

- Alguns contratos foram encerrados sem haver entrega de *software*;
- Havia faturamento de Ordens de Serviço apenas com entrega de documentação;
- Incapacidade de aferir a qualidade interna do produto;

- As mudanças de requisitos geravam impacto no tempo de execução do projeto, ocasionando constantes atrasos.

A partir dos problemas identificados, ainda conforme o entrevistado, as principais motivações para o uso de metodologias ágeis na gestão de contratos foram: aumentar o volume de entregas *software*; prover maior visibilidade do processo e do produto para o do gestor de negócio; empoderar o gestor do contrato sobre a gerência dos requisitos, de forma a eliminar a interferência direta do gestor de contrato e, por fim, perceber de forma mais rápida se o projeto terá sucesso ou não, pois os riscos inerentes à contratação poderiam ser identificados com antecedência.

De acordo com a Instrução Normativa MP/SLTI N°04/2010, a fase de Gerenciamento de Contrato deve conter as seguintes etapas: início do contrato; encaminhamento formal de ordem de serviço ou fornecimento de bens monitoramento da execução; e transição contratual e/ou encerramento do contrato. Todas estas etapas podem estar contempladas no MIDAS, fazendo com que ele seja aderente ao normativo e adequado para o estudo de caso deste trabalho.

De acordo com o entrevistado, as metas norteadoras para a elaboração do MIDAS foram:

- Ser aderente à legislação pertinente;
- Entregar *software* mais rapidamente;
- Focar na gestão do contrato e na definição de uma metodologia de gestão de demandas;
- Não focar em dizer como a empresa deveria desenvolver o *software*, ou seja, não definir metodologia de desenvolvimento de *software*;
- Satisfazer as necessidades do cliente.

Outros instrumentos contratuais que foram modificados com o uso do MIDAS foram a forma de pagamento e a aplicação de multas. Em relação a esta, diferentemente das outras formas de gestão de contrato utilizadas anteriormente, onde as multas eram progressivamente aplicadas, por exemplo, sobre a não entrega de documentação somente além de deter caráter meramente punitivo. Com o MIDAS, passou-se a considerar o maturidade e crescimento da empresa no contrato e as multas eram somente aplicadas se não houvesse entrega de *software*. O faturamento das ordens de serviço era executado a cada entrega, final de *sprint*, com duração mensal, o que mantinha o fluxo de caixa da empresa contratada sempre ativo.

6.2 Caracterização da Solução

Para desenvolver um modelo de contratação de fornecedores de *software* baseado em Scrum e Kanban, o IPHAN definiu alguns procedimentos que deveriam ser feitos com o foco na minimização dos riscos da execução contratual e na obtenção do sucesso no contrato de terceirização. O *framework* utilizado não é considerado o mais relevante, mas sim os valores e princípios do Manifesto Ágil, além do atendimento à legislação vigente.

As metodologias ágeis foram utilizadas como o meio para atingir o sucesso ou para identificar de forma rápida os riscos iminentes. O sucesso contratual pode ser entendido como aquele contrato que atende às necessidades do órgão, com sistemas, sem comprometer o erário (tesouro público). Assim, para atingir sucesso em um contrato é preciso que pelos menos esses três procedimentos sejam realizados: (PARENTE, 2013a):

- Definir premissas nos artefatos desde o planejamento da contratação;
- Alinhar diretrizes e condições com a Direção de TI;
- Convalidar com a Alta Administração, ou seja, validar e sustentar essas diretrizes durante o contrato.

Com isso, foram definidas algumas premissas que devem orientar o planejamento e execução do contrato. A saber: (PARENTE, 2013a):

- O órgão não deve definir, ou exigir, o uso de Metodologia Ágil da entidade contratada. Não defina Metodologia de Desenvolvimento de Software (MDS), mas sim a forma de gerenciar as demandas (ordens de serviço), os produtos que devem ser entregues e seus critérios de aceitação.
- A recontagem de Pontos por Função nos moldes do roteiro do SISP com metodologia ágil que pode mudar constantemente é um risco. É preciso alterar o percentual definido para a alteração, manutenção ou refatoração de uma funcionalidade, definir corretamente o conceito de manutenção evolutiva, refatoração e alteração de requisito e evidenciar no processo o custo de uma alteração e fazer com que o gestor negocial, que pediu a alteração, assine a ordem de serviço e ateste a nota fiscal;
- Só abra uma Ordem de Serviço (OS) por vez e por projeto. Pode-se ter várias OS abertas com a mesma Contratada, porém, será uma OS para cada projeto e uma OS por *Sprint*; Além disso, nunca comece oficialmente a próxima demanda sem receber ou finalizar a demanda anterior. Caso uma OS não estiver atendendo o que foi solicitado, ou por uma mudança negocial essa OS não for necessária, cancele-a e abra outra ordem de serviço que atenda a nova exigência do gestor contratual;

- Não gerencie atrasos ou defeitos. No fim da *Sprint*, receba o que estiver pronto, mesmo que não seja tudo que foi solicitado. Se nada foi entregue é uma ausência de entrega, não existe atraso, a *Sprint* é considerada perdida. O produto não entregue ou com defeito deve voltar para fila de demandas e entrará na próxima OS ou *Sprint* se o gestor negocial a quiser novamente, nunca aceite que corrijam um produto com defeito dentro da mesma OS;
- Entenda a demanda antes de executá-la. É preciso planejar, pelo menos, com quantas ordens de serviço o projeto será validado, qual o processo de negócio que será desenvolvido, como será feita a gestão de demandas e qual será a demanda da próxima *Sprint* ou OS;
- Não aceite documentos sem sistemas. É importante ter em mente que não deve-se aceitar entregas apenas de documentação sem um produto funcional;
- Acredite na evolução da empresa. No começo, a empresa contratada poderá não conseguir entregar o que foi solicitado ou entregar um produto funcional, no entanto, progressivamente ela irá se adequar ao processo e evoluir.

Com essas premissas definidas o órgão construiu um Kanban para auxiliar a Gestão de Demandas.

O Kanban definido pelo IPHAN possui quatro colunas ou raias e está ilustrado na Fig. (12).

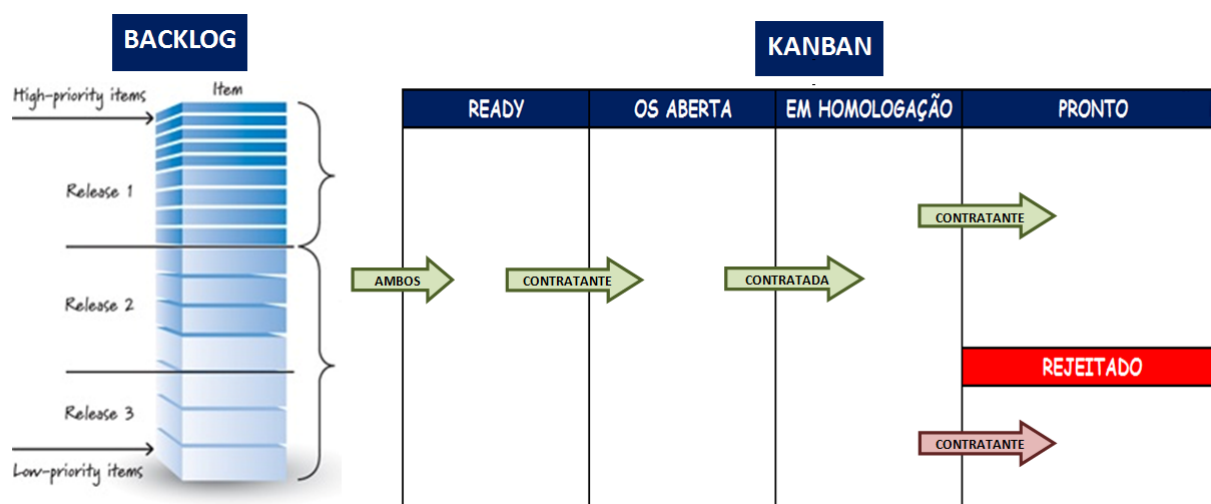


Figura 15 – Quadro Kanban (PARENTE, 2013a)

A primeira raia do Kanban diz respeito aos itens que estão no estado “Preparado”. A condição de transição para esta raia pode ser feita da forma que o órgão quiser (Fig.

13). Por exemplo, os itens com mais prioridade podem ser os primeiros a irem para esta coluna. É importante que a definição de “Preparado” e a definição de “Pronto” estejam bem claras para todos os envolvidos.



Figura 16 – Transição para a raia Preparado (PARENTE, 2013a)

A transição de um item da raia “Preparado” para a raia “OS Aberta” ocorre na abertura de uma ordem de serviço (Fig. 14). Ao observar o processo do MIDAS, percebe-se que essa transição ocorre após o planejamento da *sprint*, no subprocesso *Sprint*, onde uma ordem de serviço de desenvolvimento é aberta com os itens que devem ser desenvolvidos para aquela *sprint* e o desenvolvimento é iniciado.

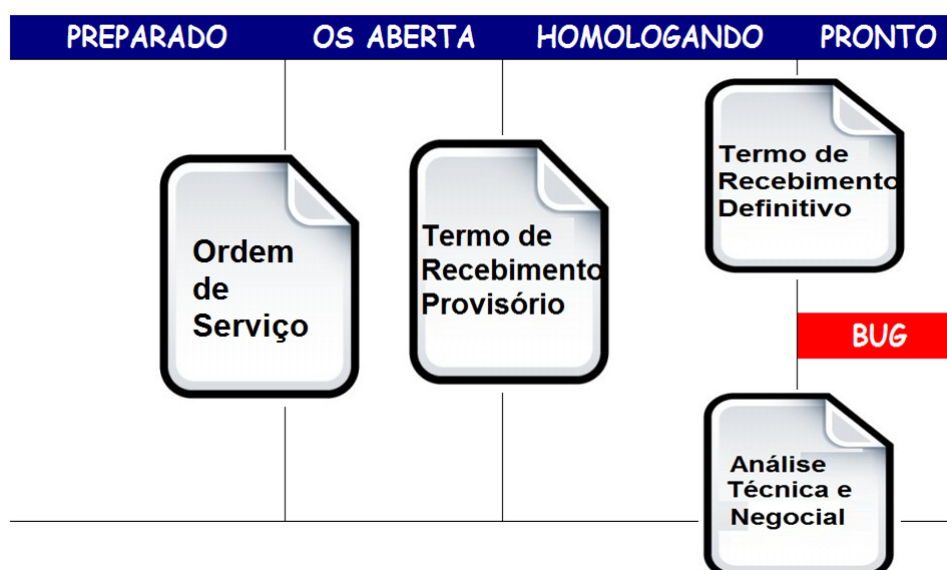


Figura 17 – Transição entre raias (PARENTE, 2013a)

A transição da raia “OS Aberta” para a raia “Homologando” ocorre quando o Termo de Recebimento Provisório é emitido (Fig. 14). Ao se observar o subprocesso de

Realizar Ateste Técnico, percebe-se que essa transição ocorre na atividade “Receber Produtos”. Esta tem como entrada a ordem de serviço da fase e como saída o termo de recebimento provisório. Com a emissão do termo de recebimento provisório, os produtos recebidos entram na processo de homologação.

A transição da raia “Homologando” para a raia “Pronto” ocorre quando o Termo de Recebimento Definitivo é emitido, ou seja, quando todos os produtos que foram anteriormente entregues são verificados e aprovados (Fig. 14). Para tanto são aferidos a aderência aos padrões técnicos e aos requisitos a partir de uma análise técnica e negocial, realizadas conjuntamente pelo Fiscal do Contrato e o Gestor de Negócio. Se forem detectados defeitos nos produtos entregues ou se eles forem rejeitados ou tiverem necessidade de refatoração, eles retornam para a fila de demandas, iniciando novamente o ciclo. A sinalização de rejeitado ou *bug* diz respeito a funcionalidade que foi rejeitada por não atender o que foi pedido tanto funcionalmente quanto tecnicamente. A sinalização de refatoração diz respeito a mudança que é pedida em uma funcionalidade depois de ela já ter sido implementada. Para que uma funcionalidade entre nessa sinalização é preciso que o gestor de negócio assuma a responsabilidade pelos impactos que a mudança causará no custo, tempo e escopo.

Vale ressaltar que é importante que o trabalho em progresso (WIP) seja limitado conforme o que é conceituado no método Kanban. O IPHAN definiu um limite de 200 Pontos por Função por ciclo de trabalho (Fig. 15).

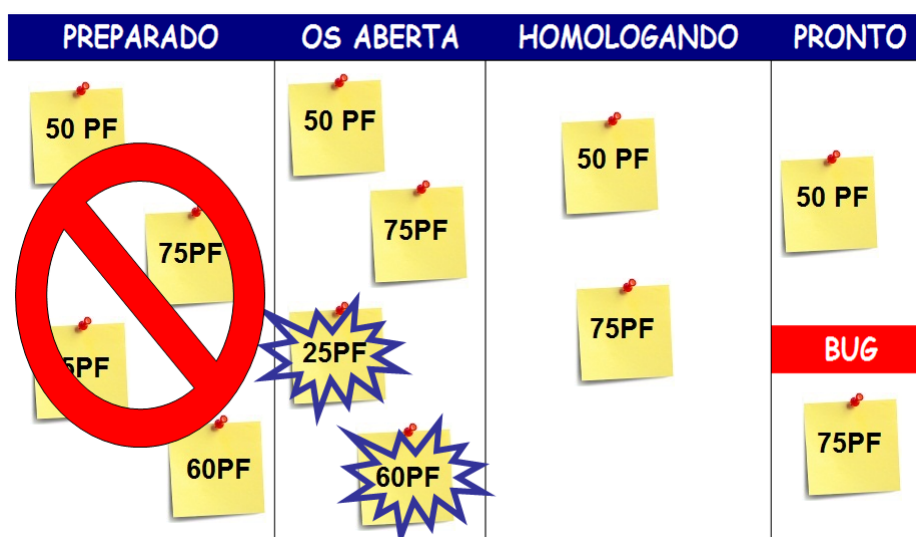


Figura 18 – Limitação de WIP (PARENTE, 2013a)

É importante sempre valorizar a entrega de produto funcional e não pagar por apenas documentação. Assim, o IPHAN dividia a forma de pagamento da contratada em percentuais, de acordo com a fase, valorizando a fase de execução, como ilustrado na Tab. (2).

Fase	Percentual de Pagamento
Planejamento (1 vez)	5%
Execução (n vezes)	80%
Encerramento (1 vez)	15%

Tabela 3 – Formas de Pagamento

Outra técnica importante que foi construída diz respeito a parelização das atividades (Fig. 16). Enquanto uma ordem de serviço está na etapa de homologação, outra ordem de serviço pode ser preparada, evitando que o fluxo do processo pare e haja desperdício.

	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
Preparando	OS 2	OS 3	OS 4	NADA	NADA
Executando	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4	NADA
Homologando	NADA	OS 1	OS 2	OS 3	OS 4

Figura 19 – Parelização de Atividades (PARENTE, 2013a)

O Kanban evidencia a aderência de utilização de métodos ágeis. A paralelização das atividades, que evita desperdícios de trabalho, evidencia a aderência ao Lean no Desenvolvimento de *Software*. Assim, conclui-se que as premissas utilizadas como base para o desenvolvimento do Kanban foram baseadas tanto nos princípios ágeis quanto nos princípios do Lean. Após alguns meses de aplicação dessa solução o órgão deu início a construção da Metodologia IPHAN de Gestão de Demandas de Desenvolvimento Ágil de *Software* (MIDAS). Uma parte do MIDAS pode ser visualizada no Anexo B.

6.3 Trabalho de Campo

6.4 Caracterização do Contrato

6.5 Análise dos Dados

6.5.1 Efeitos sobre a entrega de ordens de serviço

6.5.2 Efeitos sobre a satisfação do cliente

6.5.3 Efeitos sobre a qualidade do código

6.6 Resultados

7 Conclusão

Referências

- BELL, S. C.; ORZEN, M. A. *Lean IT Enabling and Sustaining your Lean Transformation*. [S.l.: s.n.], 2011. Citado 11 vezes nas páginas 7, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84 e 85.
- BIRD, C. 2006. Disponível em: <<http://consultingblogs.emc.com/colinbird/archive/2006/03/10/3058.aspx>>. Citado 2 vezes nas páginas 7 e 46.
- BRASIL. *Lei nº 8.666/93, de 21 de Junho de 1993*: Regulamenta o art. 37, inciso xxi, da constituição federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. [S.l.], 1993. Citado na página 21.
- BRASIL. *Instrução Normativa nº 04*: Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de tecnologia da informação pelos órgãos integrantes do sistema de administração dos recursos de informação e informática (sisp) do poder executivo federal. [S.l.], 2010. Citado na página 23.
- CRUZ, C. S.; ANDRADE, E. L. P.; FIGUEIREDO, R. M. C. *Processo de Contratação de Serviços de Tecnologia da Informação para Organizações Públicas*. [S.l.: s.n.], 2011. Citado na página 21.
- CUNNINGHAM, W. 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org>>. Citado 3 vezes nas páginas 15, 44 e 45.
- FILHO, D. L. B. *Experiências com desenvolvimento ágil*. [S.l.: s.n.], 2008. Citado na página 44.
- GUEDES, P. 2012. Citado 2 vezes nas páginas 7 e 32.
- HIBBS, C.; JEWETT, S.; SULLIVAN, M. *The Art of Lean Software Development*. [S.l.: s.n.], 2009. Citado 5 vezes nas páginas 30, 37, 38, 39 e 40.
- HIGHSMITH, J. *Agile Software Development Ecosystems*. [S.l.: s.n.], 2002. Citado na página 45.
- INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. *Metodologia IPHAN de Gestão de Demandas de Desenvolvimento Ágil de Softwares*. Brasília, Brasil, 2013. Citado 4 vezes nas páginas 7, 87, 88 e 89.
- JARDIM, R. S. C. e G. *Os Cinco Passos do Pensamento Enxuto*. [S.l.: s.n.], 2010. Citado na página 81.
- JENSES, K. 2009. Disponível em: <<http://ketiljensen.wordpress.com/2009/10/31-/kanban-the-next-step-in-the-agile-evolution/>>. Citado 2 vezes nas páginas 7 e 41.
- KATAYAMA, E. *A contribuição da indústria da manufatura no desenvolvimento de software*. [S.l.: s.n.], 2010. Citado 2 vezes nas páginas 14 e 31.
- KLIPP, P. *Getting Started with Kanban*. [S.l.: s.n.], 2011. Citado 3 vezes nas páginas 7, 41 e 42.

- KNIBERG, H.; SKARIN, M. *Kanban e Scrum obtendo o melhor de ambos*. [S.l.: s.n.], 2009. Citado 6 vezes nas páginas 7, 41, 43, 48, 49 e 50.
- LEAN INSTITUTE BRASIL. 2013. Disponível em: <http://www.lean.org.br/o_que_e.aspx>. Citado na página 82.
- LIMA, O.; SILVA, W. 2003. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/texto%203.pdf>>. Citado na página 14.
- MELO, C. et al. *Métodos ágeis no Brasil: estado da prática em times e organizações*. [S.l.: s.n.], 2012. Citado 2 vezes nas páginas 14 e 50.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Guia Prático para Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação*. Brasília, Brasil, 2011. Citado na página 20.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. 2013. Disponível em: <<http://arquivo.governoeletronico.gov.br/mcti/index.htm>>. Citado 3 vezes nas páginas 7, 25 e 28.
- MORGAN, J. M.; LIKER, J. K. *The Toyota product development system: integrating people, process, and technology*. [S.l.: s.n.], 2006. Citado na página 83.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. [S.l.: s.n.], 1995. Citado na página 35.
- PARENTE, H. 2013. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/herbertparente/contratao-de-fabrica-de-software-metodologia-gil>>. Citado 6 vezes nas páginas 7, 62, 63, 64, 65 e 66.
- PARENTE, H. 2013. Disponível em: <<http://submissoes.agilebrazil.com/2013>>. Citado 2 vezes nas páginas 14 e 53.
- PEREIRA, C.; SOUSA, C. *Metodologias de Desenvolvimento de SW - Metodologias "Ágeis"*. [S.l.: s.n.], 2011. Citado na página 14.
- POPPENDIECK, M.; POPPENDIECK, T. *Implementando o Desenvolvimento Lean de Software: Do conceito ao dinheiro*. [S.l.: s.n.], 2011. Citado 5 vezes nas páginas 14, 31, 34, 35 e 36.
- RODRIGUES, M. J. F. *Implementação de práticas Lean numa linha de produção eletrônica*. [S.l.: s.n.], 2012. Citado na página 85.
- RUAS, F.; VAZ, W. 2013. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/faruas/apresentacao-agile-brazil-2013>>. Citado na página 53.
- SALDANHA, B. L. F. *O Gerenciamento e suas origens*. [S.l.: s.n.], 2005. Citado na página 14.
- SCHWABER, K. *Scrum Development Process*. [S.l.: s.n.], 1996. Citado na página 46.
- SUTHERLAND'S, J. *Scrum Handbook*. [S.l.: s.n.], 2010. Citado na página 47.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação*. Brasília, Brasil, 2012. Citado na página 20.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Acórdão nº 2314*. Brasília, Brasil, 2013. Citado 5 vezes nas páginas 14, 16, 45, 50 e 52.

VIEIRA, E. et al. *A Teoria Geral de Sistemas, Gestão do Conhecimento e Educação a Distância*. 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273520153003>>. Citado na página 14.

WILLIAMS, S. 2009. Disponível em: <http://wheels.blogs.nytimes.com/2009/09/04/toyota-quality-control-includes-greensleeves-and-popeye/?_r=1>. Citado 2 vezes nas páginas 7 e 85.

Apêndices

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista

Data:

Hora de Início:

Hora de Término:

Procedimentos:

1. Apresentação do objetivo da reunião
2. Caracterização do órgão público
3. Identificação dos Participantes
4. Questões
 - a) Qual a quantidade de funcionários disponíveis na área de TI do órgão?
 - b) Quais os problemas que vocês identificaram com o uso de metodologias tradicionais na gestão de contratos e que motivou o uso de metodologias ágeis?
 - c) Quais foram as metas definidas para a construção do MIDAS?
 - d) Quais foram os principais benefícios advindos do uso de metodologias ágeis, em especial do uso do Kanban?
 - e) Como era a aferição da qualidade com o uso de metodologias tradicionais e com o uso de metodologias ágeis antes da definição do ateste técnico no MIDAS?
 - f) Como era a aplicação de multas com o uso de metodologias tradicionais? E como ficou com o uso de metodologias ágeis?
 - g) Dentre os critérios que podemos utilizar para analisar a diferença entre o uso de uma metodologia em contraposição ao uso da outra metodologia, quais que você considera mais relevantes e possíveis de serem analisados com os documentos que serão fornecidos?
 - i. Tempo de entrega de software funcional.
 - ii. O custo do software.
 - iii. Número de ordens de serviços.
 - iv. Satisfação do cliente.
 - v. Tempo para realização de uma mudança de software.

- vi. Quantidade de documentação.
- vii. Quantidade de documentação desnecessária.
- viii. Qualidade do produto.

Tem mais sugestões de critérios?

Anexos

ANEXO A – Princípios e Práticas do Lean na Manufatura

A.1 Princípios

A.1.1 Constância de Propósitos

O princípio de Constância de Propósitos diz respeito a manter a clareza dos objetivos importantes de longo prazo e é um dos constituintes da base da pirâmide dos princípios porque prover a persistência necessária para influenciar o comportamento de todos dentro da organização. Quando diariamente o comportamento muda, a cultura da organização também muda. A Constância de Propósitos tem o foco no pensamento e no comportamento, fazendo com que todos caminhem na mesma direção. As pessoas devem ser encorajadas a desafiar o modo como as coisas são feitas e a perceber as dificuldades e oportunidades de melhoria, a partir disso, é possível ter a resolução de problemas de forma colaborativa (BELL; ORZEN, 2011).

Com isso, líderes executivos têm a responsabilidade de definir objetivos estratégicos e criar constância de propósitos. Os gestores tem como responsabilidade eliminar impedimentos, estabilizar os processos e ajudar os trabalhadores a desenvolver habilidades de resolução de problemas, para que eles possam sentir-se donos do seu trabalho e possam assumir responsabilidade sobre a melhoria contínua (BELL; ORZEN, 2011).

A.1.2 Respeito às Pessoas

O segundo princípio base é o respeito às pessoas. Todos os indivíduos possuem uma única coleção de experiências e fazem distintas contribuições quando participam de um processo de melhoria. A resolução de problemas coletiva só ocorre quando existe respeito pelas pessoas em todos os níveis hierárquicos de uma organização. O respeito direciona o desenvolvimento dos trabalhadores, encoraja participação e melhora a relação entre fornecedor e cliente (BELL; ORZEN, 2011).

Além disso, respeito às pessoas encoraja alcançar a excelência profissional e o pontencial criativo. Em um ambiente de aprendizado e desenvolvimento colaborativo as pessoas sabem que suas ideias possuem valor e sentem-se mais estimuladas em melhorar diariamente. Pessoas estimuladas e respeitadas não só geram sucesso individual como também sucesso coletivo e organizacional.

A.1.3 Melhoria Contínua e Perfeição

O último princípio da base da pirâmide é a melhoria contínua em busca da perfeição. As soluções imediatas, embora possam ser adequadas para hoje, são na melhor das hipóteses temporárias. A mudança é constante e novas ideias são necessárias sempre que o padrão de trabalho atual não produz mais os resultados esperados. Em uma cultura Lean, os trabalhadores devem aceitar as mudanças como inevitáveis e de forma proativa enfrentarem os desafios. Cada indivíduo deve ver o seu trabalho como tendo dois componentes inseparáveis: trabalho diário e melhoria diária (BELL; ORZEN, 2011).

No entanto, as pessoas possuem hábitos diferentes. Muitas pessoas gostam da mudança, mas não gostam de serem mudadas, pois para mudar é preciso sair da zona de conforto. Com isso, as pessoas costumam resistir a mudanças e impedir que a criatividade e inovação sejam desenvolvidas dentro de si. Quando Lean é visto como um programa ou projeto, com início e fim, elas costumam aceitar e realizar o que é pedido. Quando o projeto termina, voltam a praticar os mesmos hábitos e comportamentos de antes. Porém, quando coletivamente as pessoas reconhecem que se não estão melhorando, estão ficando para trás, a compreensão do trabalho diário muda radicalmente. Esta percepção inspira novas ideias e a reinvenção diária, influenciando no sucesso de toda a organização (BELL; ORZEN, 2011).

A.1.4 Comportamento Proativo

O princípio que fica sobre a base da pirâmide é o de comportamento proativo, que significa tomar iniciativa, assumindo pessoal responsabilidade pela qualidade do próprio trabalho e pelo ambiente de trabalho. Ser proativo significa aproveitar a oportunidade para fazer a diferença dia a dia (BELL; ORZEN, 2011).

Em os 7 Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes, o Dr. Stephen Covey introduz um modelo chamado Matriz de Gerenciamento de Tempo, dividindo o trabalho em quatro quadrantes com base na importância e urgência, como ilustrado na Fig. (20).

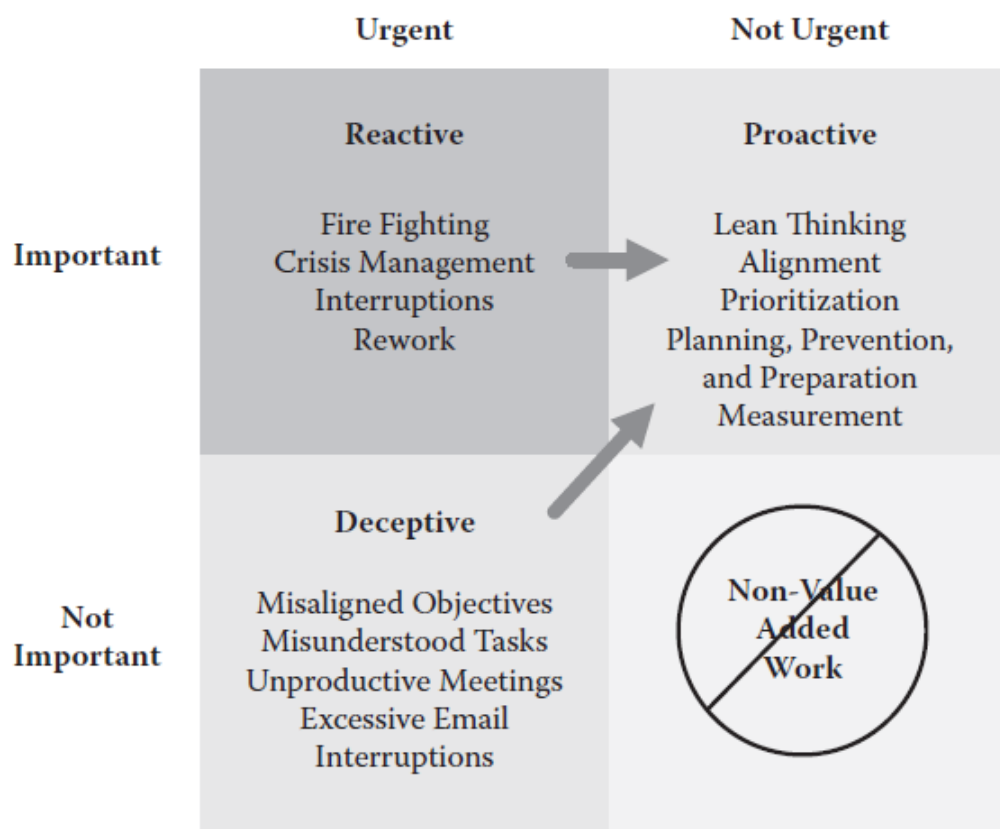


Figura 20 – Matriz de Gerenciamento de Tempo (BELL; ORZEN, 2011)

Ele ressalta que o trabalho de maior valor encontra-se no quadrante importante e não urgente, onde o planejamento proativo, a prevenção, a preparação e a aprendizagem serão mais fortemente desenvolvidos. Trabalho não planejado concentra-se no quadrante importante e urgente (combate de forma reativa) ou não importante e urgente (atividades que parecem importante devido à sua urgência). Em ambos os casos, eles roubam tempo e recursos que devem ser usados para abordar proativamente o trabalho importante e não urgente. O comportamento reativo, geralmente, deixa desperdício e impede o progresso.

Lean desloca-se da ênfase em sempre realizar trabalho não planejado para o trabalho proativo de melhoria contínua. Esta é uma abordagem eficaz porque quanto mais tempo é gasto na melhoria contínua, menos trabalho não planejado e urgente aparecem e mais tempo é liberado para trabalhar de forma proativa.

O próximo nível da pirâmide está relacionado ao conhecimento em três perspectivas: voz do cliente, qualidade na raiz e pensamento sistêmico.

A.1.5 Voz do Cliente

A maioria dos processos têm tanto os clientes internos que irão receber os produtos de trabalho e o rendimento deles quanto os clientes externos (parceiros comerciais e

usuários finais) que recebem o produto final, serviço ou informação. Para compreender claramente a voz do cliente é preciso estar envolvido com os clientes, seja ele quem for. Ao ouvirmos constantemente a voz do cliente temos a garantia que estamos focados nas questões certas e fazendo melhorias que serão valiosas para os clientes atuais e futuros. Entender as necessidades e os desejos dos clientes mais claramente que o concorrente faz com que a empresa seja mais competitiva e ágil (BELL; ORZEN, 2011).

A.1.6 Qualidade na Raíz

A qualidade na raíz significa fazer as coisas certas da primeira vez sempre, o trabalho com problemas não é enviado para etapa seguinte ou para o cliente. A abordagem de concertar mais tarde um problema é praticado em muitas organizações devido a pressão do prazo, inadequado treinamento e conhecimento não adequado do processo. A melhor hora de resolver um problema é no momento que ele acontece, pois a causa ainda está fresca, os trabalhadores estão atentos e isso previne a adição de defeitos até que a causa do problema seja encontrada. O foco do trabalho diário deve ser produzir qualidade desde o início (BELL; ORZEN, 2011).

Em um ambiente Lean existe a obrigação de parar e corrigir problemas e um comprometimento coletivo de não deixar que os defeitos conhecidos cheguem até o cliente. Por meio do trabalho padronizado e do treinamento, todo o esforço é feito para garantir que o problema ou defeito não seja repetido novamente. As pessoas assumem a responsabilidade do trabalho que elas passam adiante, independentemente de onde veio o problema. Essa mudança fundamental na atitude reduz o desperdício e a frustração. Com isso, quando a qualidade na raíz toma conta, mais tempo é disponibilizado para desenvolver o que o cliente está pagando, o que por sua vez melhora a produtividade, custo, qualidade e moral (BELL; ORZEN, 2011).

A.1.7 Pensamento Sistêmico

O terceiro elemento do terceiro nível da pirâmide é o pensamento sistêmico: a capacidade de visualizar a interligação entre os processos que compõem a cadeia de valor inteira embora esteja ciente da interdependência de causa e efeito que podem criar valor ou criar desperdícios (BELL; ORZEN, 2011).

A cadeia de valor é composta de todos os processos, atividades e tarefas usados para gerar um produto ou serviço desde a sua concepção até a sua entrega ao cliente, e inclui todas as informações, procedimentos e materiais. Para evitar soluções que criem otimização localizada, o Pensamento Lean requer conhecimento da natureza de todas as regras de negócio e fluxos de informações.

Esta não é a forma natural que a mente humana e as organizações trabalham,

as pessoas tendem a concentrar-se em partes específicas de um quebra-cabeça em vez de concentrar-se em toda a imagem. Medidas inadequadas e os incentivos muitas vezes reforçam essa estreita forma de concentração.

Quando a solução de problemas baseia-se em uma compreensão clara da cadeia de valor global e dos clientes que são atendidos por ela, as empresas evitam o erro comum de realizar melhorias locais, que muitas vezes transferem ineficiências e desperdícios de uma área para a outra. Equipes multifuncionais fornecem a amplitude de entendimento necessário para o pensamento sistêmico, abrangendo o fluxo de valor, ligando o conhecimento e a compreensão de cada membro da equipe.

A perspectiva holística mostrada aqui pode ser desconhecida para muitos profissionais que passaram suas carreiras a aperfeiçoar as habilidades em uma área especializada da empresa. Um pensamento sistêmico estimula o potencial criativo dos trabalhadores, ampliando seus horizontes e desafiando a amplitude de sua percepção. Para fazer melhorias que impactam no que é recebido pelo cliente externo, a cadeia de valor deve ser vista como um sistema. O mapeamento do fluxo de valor e o pensamento sistêmico são complementares, ambos ajudam as pessoas a ver processos de negócios em um novo contexto: fluxo. Assim, o pensamento sistêmico permite ver o todo, criando um fluxo de valor para o cliente (BELL; ORZEN, 2011).

A.1.8 Fluxo Contínuo, Produção Puxada e *Just in Time*

O próximo nível da pirâmide concentra-se no fluxo: a progressão ininterrupta de materiais, serviços e informações. Como Jeffrey Liker enfatiza no “Toyota Way”: “permitir que o trabalho flua sempre que puder, quando o fluxo é interrompido, utilize sinais para puxar o início do trabalho”.

O fluxo é conseguido por meio da eliminação de atrasos e interrupções durante toda a cadeia de valor. O mapeamento do fluxo de valor é uma ferramenta eficaz para identificar, quantificar e eliminar o desperdício. O fluxo de informações produz a transparência e visibilidade necessária para coordenar de forma eficiente o fluxo de trabalho. Quando a informação é usada para nivelar a demanda, equilibrar a capacidade e melhorar a qualidade, o fluxo é melhorado e valor é entregue ao cliente de forma rápida. Quando não há interrupções em uma série de tarefas, o trabalho flui sem problemas. Tipicamente, o trabalho irá fluir até encontrar uma barreira que impeça sua continuidade, por exemplo, o transporte para o outro local (BELL; ORZEN, 2011).

A produção puxada diz respeito ao cliente puxar a cadeia de valor. Ou seja, o cliente determina qual é o produto que ele deseja. Com isso, a produção é feita sobre demanda. A produção em massa deveria ser eliminada, pois ela empurra o produto para o cliente sem que ele tenha oportunidade de decidir o que realmente deseja. Assim, a

produção puxada inverte o valor produtivo: as empresas não mais empurram os produtos para o consumidor por meio de descontos e promoções. O consumidor é que passa a “puxar o fluxo do valor”, reduzindo estoques e valorizando o produto (BELL; ORZEN, 2011).

O *Just in Time* como dito na seção anterior é um dos pilares do Pensamento Lean e estar relacionado aos dois conceitos anteriores. Ele tem como objetivo eliminar todas as fontes de desperdício e tudo o que não acrescenta valor à organização. O princípio para atingir este fim é simples: só produzir o que é pedido pelo cliente e só quando ele o pretende, ou seja, não manter estoques, seja de produtos acabados ou intermediários.

A.1.9 Cultura

O princípio localizado no topo da pirâmide é a cultura: ela representa crenças compartilhadas de uma organização e o valor, os quais manifestam-se na atitude e no comportamento dos membros da organização. Cultura é o resultado da mudança de comportamento, em Lean ela está relacionada a melhoria contínua e a proatividade das pessoas na resolução de problemas. A mudança cultural pode resultar em um desempenho superior, na vantagem competitiva e em bons resultados financeiros (BELL; ORZEN, 2011).

A evolução de uma cultura Lean geralmente começa com adoção de práticas de melhoria contínua, seguida pela formação de um comportamento orientado a sistemas e orientado por valores e princípios comuns. As práticas do Lean fornecem estrutura e capacitação. Os sistemas desenvolvem práticas em comum. E os princípios fornecem a base que reforça os padrões culturais e o comportamento diário.

A.2 Conceitos de Valor e Desperdício

O principal foco do Lean é a resolução de problemas com o propósito de entregar valor ao cliente, com base na sistemática eliminação de desperdícios ao longo do fluxo ou da cadeia de valor. Portanto, esses três conceitos: valor, fluxo de valor e desperdícios precisam estar claros.

Para um entendimento mais conciso do Pensamento Lean é importante ainda ter em mente que o termo desperdício recebe uma conotação específica e uma autêntica subordinação à ideia de valor. Ou mais especificamente, ao valor percebido pelos clientes, considerando suas expectativas, necessidades e desejos. A melhor maneira para se identificar os desperdícios, segundo o pensamento Lean, é colocar-se na posição do cliente e refletir criticamente sobre os processos de produção na forma como são realmente feitos (JARDIM, 2010).

A.2.1 Valor

O ponto de partida para o Pensamento Lean consiste em definir o que é valor e o fluxo do valor. Diferente do que muitos pensam, não é a empresa, e sim o cliente quem define o que é valor. Para ele, a necessidade gera o valor e cabe às empresas determinarem qual é essa necessidade. A partir disso, pode-se procurar satisfazer essa necessidade e cobrar um preço específico sobre ela (LEAN INSTITUTE BRASIL, 2013). Assim, valor é aquilo que o cliente deseja e pelo que ele paga.

A.2.2 Cadeia de Valor

O fluxo de valor é composto por todo o ciclo de vida dos processos requeridos para gerar serviços, produtos e informação do conceito ao cliente. Isto inclui todas as atividades, que criam ou não valor. O pensamento sistêmico ajuda as pessoas a perceberem o processo e entender o valor da perspectiva do cliente.

Para isso, é preciso dissecar a cadeia produtiva e separar os processos em três tipos: os que efetivamente geram valor, aqueles que não geram valor, mas são importantes para a manutenção do processo e para a qualidade do processo e do produto, e aqueles que não agregam valor e que devem ser eliminados (os desperdícios) (LEAN INSTITUTE BRASIL, 2013).

A.2.3 Os Três Ms

De acordo com o Lean, os desperdícios podem ser divididos em três categorias, conhecidas como os três Ms: mura, muri e muda. O Mura significa irregularidade e variação, ele representa a inconsistência no fluxo de trabalho causada pelas mudanças, variedade e qualidade desejadas pelo cliente. É preciso saber minimizar os impactos causados pelo mura por meio da padronização do processo. O Muri significa sobrecarga, que representa a carga excessiva sobre as pessoas ou sobre os equipamentos, o que pode causar stress, erros e retrabalho. É preciso saber remover sobrecargas por meio da padronização do processo e gerenciamento adequado da demanda. E o Muda, que diz respeito ao desperdício em si, o qual na produção da Toyota foram categorizados em sete tipos: superprodução, estoque, tempo de espera, transporte, processos inadequados, movimentação de pessoas e correção devido à defeitos (BELL; ORZEN, 2011).

A.3 Práticas e Ferramentas

O Pensamento Lean sugere um conjunto de práticas e ferramentas que podem ser aplicadas na organização a fim de atingir os objetivos defendidos por ele. Vale ressaltar que as práticas aqui apresentadas são aquelas consideradas principais para este trabalho,

a organização deve buscar aquelas que melhor se adequem ao seu contexto. Como dito anteriormente, as ferramentas servem de estrutura e meio de capacitação, é importante que os trabalhadores, sobretudo, vivam diariamente os princípios da cultura Lean.

A.3.1 A3 Thinking

O pensamento A3 é a aplicação consistente do PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) na resolução de problemas para identificar o melhor caminho para enfrentar desafios e oportunidades. O pensamento A3 guia as atividades da equipe em direção a uma correta definição dos problemas ou oportunidades. A ferramenta usada no pensamento A3 é o relatório A3, que se refere a um formato padronizado de comunicação que expressa o processo de resolução de problema em uma folha de papel em tamanho A3.

O uso de apenas uma folha para expressar todo o conhecimento faz com que as pessoas refinem seus pensamentos de modo que todas as questões e soluções sejam expostas de forma simples (MORGAN; LIKER, 2006).

A.3.2 Mapeamento da Cadeia de Valor

O mapeamento da cadeia de valor é uma das ferramentas mais utilizadas no Lean, ele permite identificar todas as atividades de um processo da organização que criam ou não criam valor do ponto de vista do cliente, ou seja, permite visualizar todo o fluxo, ao longo da cadeia de valor, desde a concepção até à entrega ao cliente (BELL; ORZEN, 2011).

O mapeamento do fluxo de valor representa visualmente o fluxo de informações e materiais com ênfase na quantificação de desperdícios e na quantificação de tempo e qualidade. Ele pode ser feito com grande nível de detalhe, porém, tipicamente, o foco está em um nível mais macro do que no mapeamento de processos e não inclui tarefas e decisões individuais.

A.3.3 Kaizen

O Kaizen é uma das práticas sugeridas pelo Lean. A palavra Kaizen é a junção de duas palavras japonesas: Kai que significa mudança e Zen que significa bom, porém é comum traduzi-la para melhoria contínua. O Kaizen pode ser considerado uma forma de atingir os objetivos do Lean (BELL; ORZEN, 2011).

Esta melhoria é obtida por todos os trabalhadores e tem foco na eliminação de todo tipo de desperdício. Apesar de este ser um processo lento e incremental, os ganhos em longo prazo são grandes.

Um dos conceitos utilizados pelo Kaizen é a metodologia PDCA, desenvolvido por William Edwards Deming. Esta metodologia é composta por quatro etapas:

- Planejar: refere-se à definição do problema, bem como suas possíveis causas e soluções, o estabelecimento de um plano corretivo e os objetivos de forma clara;
- Fazer: refere-se à implementação do plano e à recolha dos dados para análise;
- Verificar: refere-se a verificar se os dados recolhidos vão de encontro aos objetivos definidos e é feito o registro dos resultados;
- Agir: é onde são padronizados os resultados que foram eficazes e, se houver medidas não eficazes, o ciclo é refeito.

Assim, o Kaizen é um processo incremental e contínuo que abrange toda a organização e o envolvimento de todos os trabalhadores. Todos devem trabalhar de forma proativa em busca da melhoria diária e acreditar que bons resultados virão em longo prazo.

A.3.4 Metodologia 5S

Os 5S pode ser considerada a ferramenta mais básica que o Lean sugere, é considerado um passo a mais em direção à melhoria da qualidade e da produtividade. O objetivo desta prática é organizar o ambiente de trabalho de forma adequada para que o trabalhador tenha, apenas, os materiais e ferramentas necessários para executar seu trabalho (BELL; ORZEN, 2011).

O nome desta metodologia é originado de cinco palavras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Para que o método funcione é preciso que as pessoas realmente entendam a importância dele e que ele seja um processo rotineiro e não apenas aplicado de forma isolada.

O primeiro conceito, Seiri, consiste na remoção de todos os materiais e ferramentas não necessários para a execução das tarefas diárias, é importante que os itens sejam identificados por frequência de utilização para que sua prioridade seja percebida. O segundo conceito, Seiton, consiste na organização dos itens de trabalho, de forma que eles estejam acessíveis ao trabalhador de forma rápida, aumentando a eficácia e a eficiência das atividades, os itens devem estar alocados em lugares próximos e instalados e configurados no ambiente de trabalho de forma correta, no caso de *softwares*. O terceiro conceito, Seiso, consiste na limpeza do local de trabalho diariamente, proporcionando um ambiente confortável, limpo e ergonômico. O quarto conceito, Seiketsu, consiste na padronização e sistematização de todas as atividades ditas anteriormente, de forma que esteja disponível para todos os trabalhadores. E o quinto conceito, Shitsuke, diz respeito à sustentabilidade

e à disciplina. Para que os resultados sejam visíveis em longo prazo existe a necessidade de acompanhamento e disciplina. Quando um problema é identificado não se deve julgar ou culpar os trabalhadores, mais sim realizar reuniões para que o problema seja resolvido de forma colaborativa e harmoniosa (BELL; ORZEN, 2011).

A.3.5 Kanban

Uma das ferramentas de grande importância associado ao Pensamento Lean é o sistema Kanban (Fig. 21) , palavra japonesa que significa cartão ou registro visível. Sendo mais um dos conceitos desenvolvidos pela Toyota, este sistema tem como objetivo o balanceamento da produção e a minimização de estoque. Por meio da gestão visual, os Kanbans fornecem de forma simples e intuitiva indicações aos trabalhadores relativas a fluxos de materiais, recursos e informação.

Este sistema é implementado com o objetivo de atingir a produção *Just-in-Time*, ou seja, produzir na quantidade certa, na altura devida e o produto correto. O Kanban limita o trabalho em progress, o que fornece previsibilidade de tempo em ciclos e faz com que as entregas sejam mais confiáveis. A abordagem de "parar a linha de produção", para superar os obstáculos e os erros encontrados, também resulta em níveis mais elevados de qualidade e uma queda rápida de retrabalho. Além disso, o Kanban implica um modelo de produção do tipo *pull*, ou seja, este sistema desencadeia ordens de produção vindas do cliente (RODRIGUES, 2012).



Figura 21 – Quadro Andon, com o mesmo objetivo do Kanban, na fábrica da Toyota (WILLIAMS, 2009)

ANEXO B – Metodologia IPHAN de Gestão de Demandas de Desenvolvimento Ágil de *Software*

O MIDAS foi baseado nos princípios ágeis advindos do Manifesto Ágil, tais princípios foram adaptados ao contexto do órgão. Os princípios norteadores deste modelo foram:

- Envolvimento do requisitante (cliente): as áreas requisitantes devem estar profundamente envolvidas no processo de desenvolvimento. Seu papel será fornecer e priorizar novos requisitos dos sistemas e avaliar as iterações;
- Entrega incremental: o *software* é desenvolvido em incrementos e o cliente especifica os requisitos a serem incluídos em cada incremento;
- Foco nos resultados e não no processo: a equipe de desenvolvimento deve desenvolver suas próprias maneiras de trabalhar, sem processos prescritivos;
- Aceitação de mudanças: ter em mente que os requisitos de um sistema podem mudar fará com este seja projetado para acomodar as mudanças;
- Manter a simplicidade: sempre que possível, a complexidade de um sistema deve ser eliminada concentrando-se na simplicidade tanto do sistema quanto do processo de desenvolvimento.

Os papéis definidos no MIDAS são: área de TI, área de negócio (requisitante) e o fornecedor contratado. Ao relacionamos estes papéis com os papéis do Scrum temos de forma geral que os representantes da área requisitante serão o *Product Owner*, um representante da área de TI do órgão e um representante do fornecedor representarão o papel de Scrum *Master* e a equipe do fornecedor contratado representa a Equipe de Desenvolvimento do Scrum. Se mapearmos ainda os papéis do Scrum com os papéis específicos definidos pela IN 04, temos como resultado a Tab. (4).

Papéis MIDAS/SCRUM	Papéis IN 04/2010
Product Owner	Área Requisitante da Solução, Integrante Requisitante, Fiscal Requisitante, Gestor do Contrato
Scrum Master IPHAN	Área de TI, Integrante Técnico, Fiscal Técnico, Gestor do Contrato
Scrum Master Contratada	Preposto
Equipe de Desenvolvimento	Equipe do fornecedor contratado

Tabela 4 – Papéis MIDAS x Papéis IN 04

As demandas para desenvolvimento de sistemas são divididas em cinco tipos dentro do MIDAS: sistema novo, manutenção evolutiva, manutenção corretiva, documentação de sistemas legados e refatoração. O sistema novo e a manutenção evolutiva devem seguir todo o processo do MIDAS. A refatoração e a documentação de sistemas legados podem seguir todo o processo do MIDAS ou apenas o subprocesso Sprint. Já a manutenção corretiva não segue nenhum dos processos, ela seguirá uma ordem de serviço específica de acordo com sua urgência.

O processo MIDAS é dividido em três fases: planejamento, desenvolvimento e encerramento, e deve ser executado de forma incremental, com entregas frequentes e progresso medido continuamente. O macro fluxo do processo MIDAS é representado pela Fig. (22).

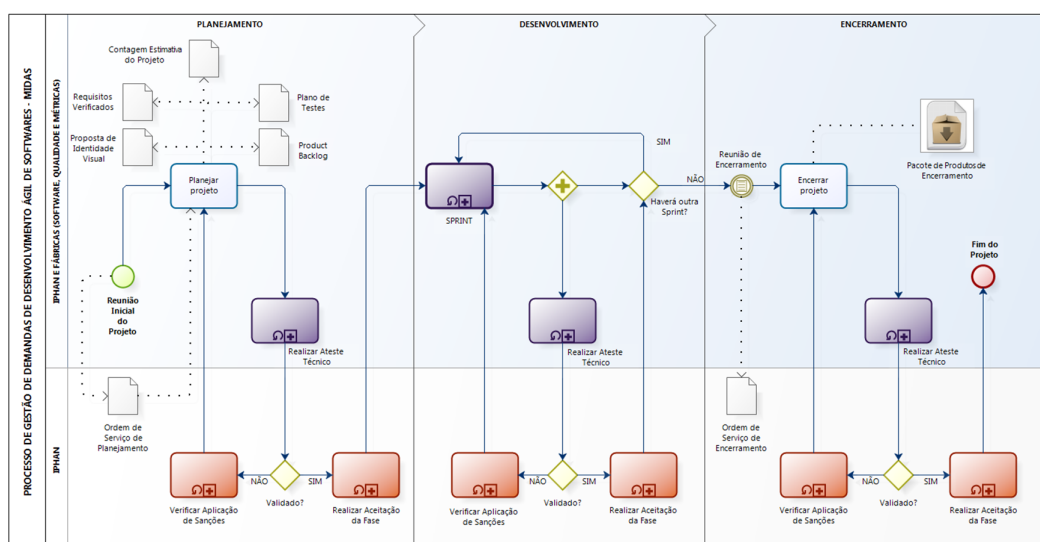


Figura 22 – Processo MIDAS (IPHAN, 2013)

O primeiro subprocesso advindo do planejamento é o subprocesso Realizar Ateste Técnico, trata-se de um subprocesso padrão que será executado em todas as fases do processo MIDAS. Nele estão contidos outros dois processos: Medição de Sistemas e Controle

de Qualidade, cujo detalhamento não cabe no escopo deste trabalho. O subprocesso de Realizar Ateste Técnico tem o objetivo de verificar se os requisitos de cada fase foram satisfeitos e se os produtos de trabalho atendem às especificações de entrada e aos planos e regras estabelecidos. O fluxo deste subprocesso está representado na Fig. (23) com suas atividades, entradas e saídas.

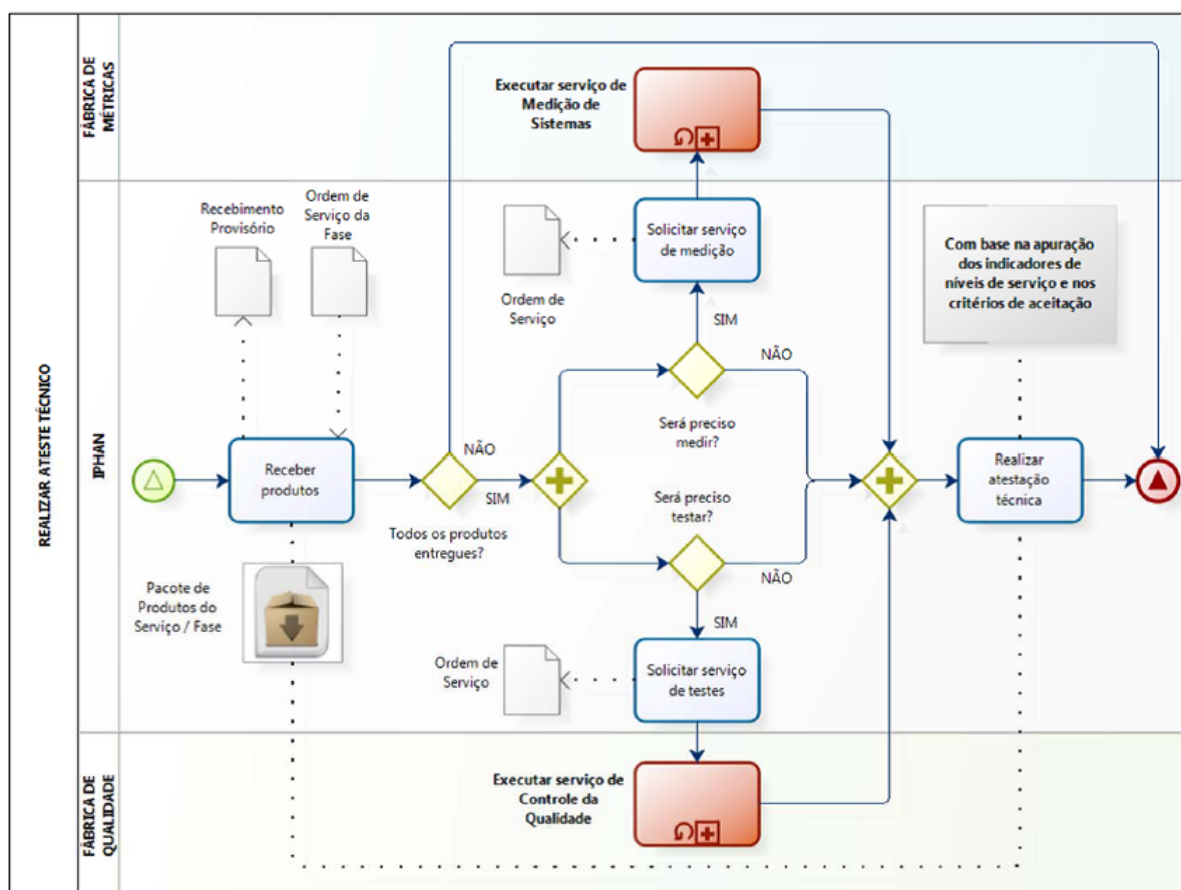


Figura 23 – Subprocesso Realizar Ateste Técnico (IPHAN, 2013)

O subprocesso Sprint é o principal processo da fase de desenvolvimento e tem o objetivo de realizar o ciclo de trabalho de desenvolvimento. Sprint é um ciclo de desenvolvimento onde requisitos são implementados tendo como resultado um incremento do produto que está sendo desenvolvido. A quantidade de ciclos totais do projeto é definida na atividade de “Planejar Projeto”, a qual é realizada na fase de planejamento. O fluxo deste subprocesso está ilustrado na figura 24.

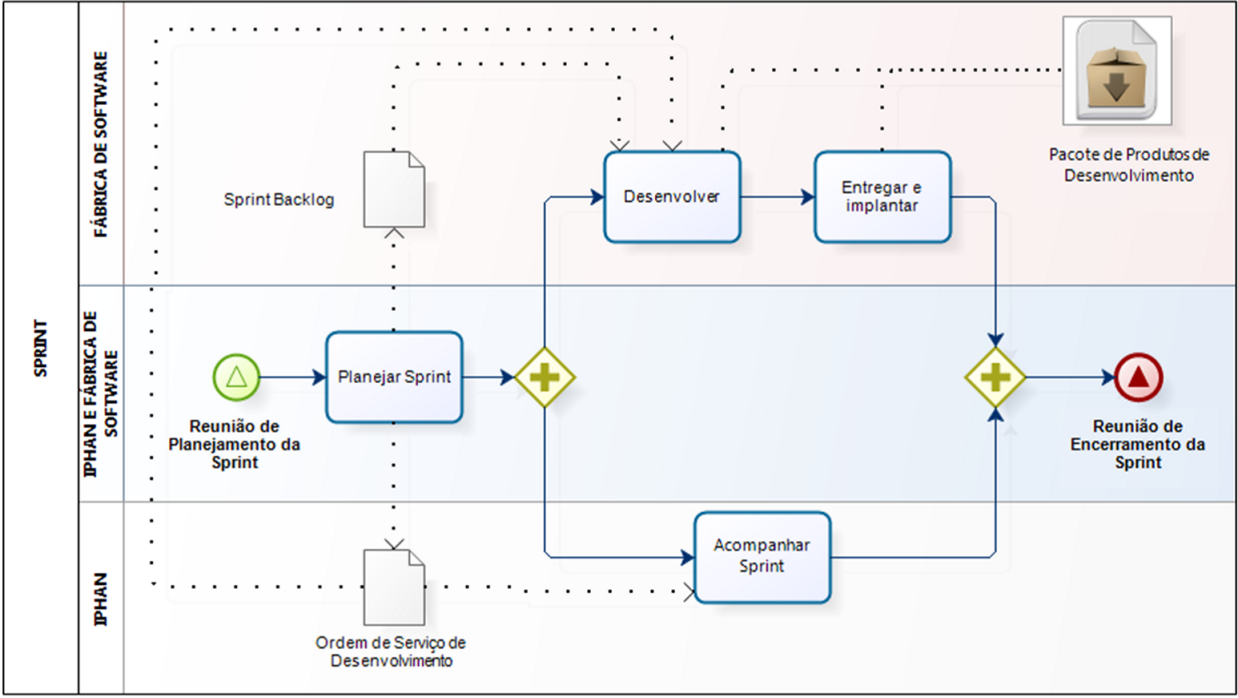


Figura 24 – Subprocesso Sprint (IPHAN, 2013)