

Metodologias de Desenvolvimento Ágil e sua Aplicação nas Empresas Informativas¹

Mayanna Estevanim ²

Resumo

Discorreremos neste artigo, de cunho teórico, sobre a adoção das metodologias ágeis na integração de equipes e no desenvolvimento de produtos digitais nas empresas informativas. Inicialmente atrelado ao desenvolvimento de *software*, estas metodologias envolvem um conjunto de práticas para a entrega dos produtos alinhando os objetivos da empresa com as necessidades do cliente (interno ou externo). Caminhos que tem em seu cerne a comunicação, a adaptabilidade e a auto-organização. Ações que passam por adaptações diante dos trabalhos remotos, no contexto da pandemia da Covid-19, mas que permanecem no cotidiano das empresas que o adotaram.

Palavras-chave

Desenvolvimento de produto; produto digital; Metodologia Ágil; *Scrum*; empresas informativas

Grandes empresas informativas nacionais e internacionais têm adotado o Ágil³, seja na integração dos departamentos ou no desenvolvimento de produtos digitais jornalísticos⁴. Há uma cultura de produção, colaboração, integração com a comunidade de leitores/usuários, treinamentos, autodidatismo, transparência de coletas e fontes de dados em caminhos de desenvolvimento dos conteúdos. Estas empresas estão inseridas em um mercado mutável, lidam com tecnologia, inovação e criação de produtos para as mídias digitais cada vez mais alinhados aos desejos e necessidades dos consumidores. Por isso torna-se essencial criar meios para lidar com um alto nível de incertezas, de respostas mais rápidas e assertivas ao mercado.

Neste artigo, de cunho teórico e que faz parte de um estudo doutoral, trazemos a discussão sobre o que são as metodologias ágeis e sua aplicação. Recorreremos, brevemente, às origens do desenvolvimento de *software* para compreender o porquê da adoção do conjunto de

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação Digital, Inovação e Tecnologias, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Doutora em Ciência da Comunicação, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Email: mayannaestevanim@gmail.com.

³ Por Ágil nos referimos as Metodologias Ágeis, que são orientações e métodos que auxiliam equipes a desenvolverem fluxos de trabalho, como explicitaremos melhor ao longo do artigo.

⁴ Entendemos o produto digital jornalístico como qualquer conteúdo que envolve uma gestão atrelada a estratégia de visão, negócio ou geração de valor (que pode ou não ser comercial).

práticas se aproximar do contexto contemporâneo das empresas informativas e, diante de noções sobre o framework *Scrum*⁵, entender alguns caminhos para a implementação. A pesquisa de doutorado tem sinalizado a permanência das ações nos trabalhos remotos e híbridos diante das medidas de isolamento para o combate a covid-19 no país. Na edição online do Agile Trends 2020⁶, por exemplo, foram inúmeros os relatos de que aqueles que tinham ações implementadas souberam agir melhor nos trabalhos 100% remotos. A keynote do evento, Renata Pessoa, diretora do Hub de Soluções Corporativas da Globo abordou como foi realizar uma das cerimônias do Ágil (a PI planning⁷) com cerca de 200 profissionais em home office. Ela afirmou que foram necessárias adaptações, uso de novas ferramentas, mas não foi começar do zero. Isso por conta das rotinas comunicativas, avaliativas e dos ciclos de trabalhos mais curtos. Apesar de não aprofundarmos, neste artigo, o trabalho remoto, este é um dos exemplos que nos levam a crer que os caminhos ágeis tem permanência no trabalho de equipes multidisciplinares que envolvem tecnologia, negócios e experiência do usuário na atualidade.

O Ágil e sua adoção por distintas áreas

Diversas áreas têm adotado conceitos, metodologias e métodos que advêm dos estudos relacionados ao desenvolvimento de *software*. Estudos e caminhos que se adaptam, evoluem e que estão em constante transformação. Em sociedades cada vez mais digitalizadas é crescente o uso de recursos tecnológicos e *softwares* para as mais diferentes funções, desde as administrativas até a prestação de serviço ou interação com o público. À medida que os sistemas baseados em computador ficaram mais complexos, outras atividades foram inseridas ao processo de desenvolvimento, antes e depois da codificação. Quando os *softwares* passaram a ser produzido em larga escala, apareceram problemas com usabilidade, manutenção, em cumprir prazos, custos, em entregar produtos com a qualidade desejada pelo cliente. Diante da percepção destas problemáticas e buscas por soluções, a Engenharia de Software procurou adaptar seus modelos a novas realidades, e é nesse contexto que aparecem as metodologias ágeis, seus desdobramentos e apropriações destes conhecimentos em distintas áreas. Populares

⁵ O *Scrum* é um *framework* Ágil para gestão e planejamento de projetos de *software*. Processo de desenvolvimento iterativo utilizado para trabalhos complexos nos quais é impossível prever tudo o que irá ocorrer.

⁶ Disponível em:

https://agiletrendsbr.com/festivalagiletrends/?bx_sender_conversion_id=7089706&utm_source=newsletter&utm_medium=mail&utm_campaign=o_maior_evento&utm_term=lembretef2.

⁷ A Program Increment Planning ou PI planning é um evento, uma cerimônia que geralmente ocorre em dois dias e envolve as equipes e partes interessadas de uma empresa num planejamento focado em revisar a lista de pendências do programa/projeto e determinar a direção dos negócios. Geralmente ocorre a cada oito a 12 semanas e tem como desafio reunir as pessoas em um único local.

entre startups, elas visam o desenvolvimento de projetos evitando o desperdício de recursos e de tempo das equipes.

Para Elizabeth Saad (2016, p. 77), existe um espectro de possibilidades de inovação nas empresas informativas que pode acontecer em diferentes etapas ou em ações combinadas entre as categorias de gestão e estratégia do negócio, na definição de processos, nos recursos redacionais, nos formatos narrativos ou na aplicação de tecnologias. No artigo intitulado *Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”?* (2016), a pesquisadora aponta que “inovar neste tipo de organização refere-se a um estado de ‘estar em dia’ com as necessidades informativas desta sociedade e também, com as formas de acesso, consumo e informações por ela utilizadas” (SAAD, 2016, p. 78). E é a partir da inovação em processos que trazemos o olhar das metodologias ágeis. O ambiente que envolve as produções digitais contemporâneas diz respeito a inúmeras variáveis como: aplicações, necessidades dos clientes, características da equipe, entre outros.

O uso das metodologias ágeis dentro de empresas brasileiras voltadas para a Comunicação, mais especificamente para a publicidade, foi tema da pesquisa *Mapeamento dos modelos de gestão de projetos digitais em agências de publicidade*, do estudante Rafael da Costa e Silva Jardim, em 2015. No estudo, ele apontou que cerca de 50% das empresas analisadas trabalhavam com escopo fechado ou técnicas mais tradicionais de desenvolvimento de projetos enquanto que cerca de 40% trabalhavam com escopo aberto, dando margem à aplicabilidade de metodologias como *Scrum* ou *Kanban*⁸. Entre as principais razões pelas quais as agências dos entrevistados utilizavam algum tipo de modelo, metodologia ou boa prática relacionados à gestão de projetos estava a “busca por acelerar entregas, ou seja, fazer mais em menos tempo e também melhorar o gerenciamento de prioridades dentro da agência, fato que auxilia numa organização muito maior a nível de estrutura como empresa” (JARDIM, 2015, p. 55).

Passados os anos e experimentações com o Ágil, as práticas são vistas muito mais do que uma entrega rápida. Elas têm como objetivo otimizar o desenvolvimento visando uma melhoria contínua, comunicação entre os envolvidos, organização diária para o alcance das metas definidas, busca evitar falhas e aumento da produtividade. De acordo com o professor do curso de *Carreira de gerenciamento de projetos com Scrum*, da plataforma Alura, Frederico Aranha (2018)⁹, uma dessas vantagens dos métodos ágeis é a maior adaptabilidade pela

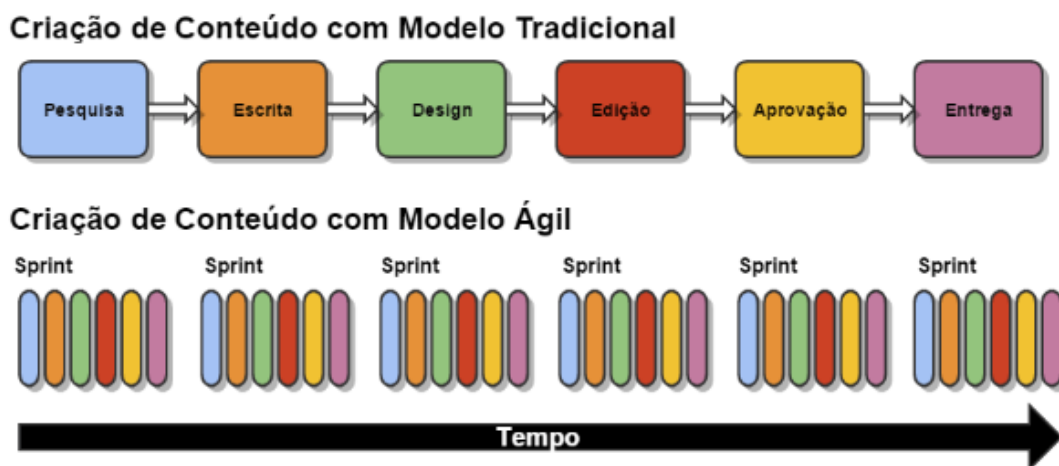
⁸ O Kanban é uma forma de visualização do fluxo de trabalho, um dos métodos mais adaptativos. Neste sentido, é utilizado por empresas que, provavelmente, precisam adaptar constantemente o seu cotidiano.

⁹ O professor Frederico Aranha ministrou o curso *Carreira de gerenciamento de projetos com Scrum* pela plataforma paga Alura, que compreende sete módulos e um total de 40 horas/aula. Disponível em: <<https://cursos.alura.com.br/loginForm>>.

necessidade de acomodar as mudanças do projeto, promovendo fluxos de trabalho construídos em torno de equipes autônomas, porém alinhadas com planejamento flexível e experimentação. por meio de entregas incrementais⁵ e ciclos iterativos⁶, ou seja, trabalhos em ciclos pequenos, com melhorias no fim de cada ciclo e com entregas frequentes.

O modelo de desenvolvimento de projetos bastante tradicional e disseminado por distintas áreas durante muitos anos foi o Waterfall¹⁰, que tem como característica a sequência de etapas encadeadas, na qual é preciso terminar uma etapa para começar a próxima. Ele é um método eficiente, principalmente quando o escopo do trabalho é claramente definido (licitações, serviços específicos etc.), mas apresenta limitações diante da pouca flexibilidade¹¹.

Figura 1 – Diferença no desenvolvimento em modelos tradicionais e ágeis



Fonte: RODRIGUES, 2020, online, s/n¹²

As metodologias ágeis de gerenciamento se diferem das abordagens tradicionais, como as expostas no Guia PMBOK[®], do Project Management Institute, tanto quantitativa quanto qualitativamente. Primeiramente utilizam somente a quantidade de processos, planos e controle necessários à realização do projeto “passando o enfoque para a execução do projeto e entrega de valor para o cliente, isto é, planejando o necessário para uma execução muito alinhada com

¹⁰ O modelo tradicional Waterfall, também conhecido como Cascata. Ele tem como característica a sequência de etapas encadeadas, na qual é preciso terminar uma etapa para começar a próxima. Possui uma visão fluida e contínua sobre o andamento do projeto. Apresenta vantagens quando o escopo do trabalho é claramente definido (licitações, serviços específicos etc.), mas apresenta limitações diante da pouca flexibilidade.

¹¹ Há outros modelos, como o de prototipação e o incremental, que também foram concebidos baseados nas limitações do Cascata. O modelo espiral, que é dividido em uma série de atividades de trabalho ou regiões de tarefa. Não iremos aprofundar a discussão sobre eles, para não fugir da proposta deste estudo. São diversos os caminhos, entre eles, os das metodologias ágeis, que são os discutidos nesta pesquisa.

¹² Os créditos foram dados a Rodrigues 2019 pela imagem não estar mais disponível no repositório/fonte. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/metodologia-agil/>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

o interesse dos envolvidos no projeto” (ALBINO et al., 2013, p. 18). Qualitativamente, as abordagens ágeis se baseiam em métodos complexos, mas adaptativos, encarando o projeto como uma entrega não linear e as mudanças como um processo natural. Outro elemento que favorece a adoção do Ágil nestas circunstâncias é a comunicação mais transparente com o cliente que em vez de simplesmente delegar projetos a empresas e aguardar a conclusão, passam a ter um lugar em todas as fases do desenvolvimento. E este cliente pode ser visto como um departamento na própria empresa ou uma editoria, por exemplo.

O uso do Ágil envolve caminhos de desenvolvimento, adaptáveis, mas que possuem uma condução, possuem *frameworks* que são utilizados independentemente de qual empresa o está adotando. Há a presença de funções que auxiliam na implementação e na continuidade das ações e um leque de opções de acordo com o que se quer. Seja na adoção em um único time, em uma ação pontual de desenvolvimento de um produto/projeto ou na visão mais macro da empresa. O guarda-chuva ágil abrange uma série de ferramentas e práticas a serem escolhidos, entre eles os *frameworks* (SCALE AGILE, 2019): SAFe, Crystal, Kanban, Extreme Programming (XP), Feature-Driven Development, *Scrum*, entre outros. Entre as práticas e cerimônias que podem ser adotadas estão: *timeboxing*; *user stories* (histórias de usuários), *dailys stand-ups* (ou somente *dailys*); *frequente demo*; *test-driven development*, *retrospectives* (retrospectivas), entre outros.

Em abril de 2019, durante o evento Agile Trends¹³, realizado em São Paulo, o gerente-geral de pesquisa e desenvolvimento do Universo Online (UOL), Marcos Broinizi, apresentou a palestra *De cultura ágil e Lean à uma cultura analítica: decisões orientadas à dados na redação UOL*¹⁴. Em 2019 eram seis times multifuncionais, com um total superior a 50 pessoas, entre engenheiros de *software*, designers, UX, cientistas de dados e engenheiros de dados¹⁵. Em 2008, o UOL adotou uma cultura ágil, primeiramente nas equipes de engenharia o que, posteriormente, evoluiu para uma cultura *Lean*¹⁶ no desenvolvimento de produtos. O início se

¹³ Edição nacional do evento voltado para a área de agilidade que aconteceu em abril de 2019, em São Paulo. Disponível em: <https://agiletrendsbr.com/programacao-agiletrends-2019/>.

¹⁴ O UOL, empresa brasileira de conteúdo, produtos e serviços de internet do Grupo Folha possui mais de 1.000 diferentes canais de jornalismo. Em 2019, foram 7,4 bilhões de páginas vistas por mês, sendo 50 milhões de visitantes únicos por mês somente na home do uol.com.br (informações disponibilizadas durante a palestra, anotações). Os principais negócios dessa empresa informativa são: conteúdo e publicidade, assinaturas, UOL edTech, PagSeguro e UOL Diveo (de hospedagem de sites). Em abril de 2020, lançou a plataforma digital UOL Play, que disponibiliza *streaming* de vídeos sob demanda e também canais de TV por assinatura.

¹⁵ De acordo com a Data Science Academy, a função do engenheiro de dados ou engenheiro de *machine learning* vem crescendo à medida que as empresas consolidam as aplicações de Ciência de Dados no dia a dia. O que tem se apresentando nas “rotinas” é que o cientista de dados se tornou um trabalho mais abrangente e o aprendizado de máquina parte mais específica do trabalho. Disponível em: <https://data-science-academy.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-cientista-de-dados-e-engenheiro-de-machinelearning/>

>. Acesso em: 12 de nov. 2020.

¹⁶ *Lean* é uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios. “Toda iniciativa lean precisa estar embasada em propósitos claramente definidos e orientados à criação de valor para o cliente. A partir dessa necessidade, estabelece-se

deu com a adoção do *framework Scrum* em busca de uma eficiência diante do trabalho dos times multifuncionais.

Sabemos que as empresas precisam promover movimentos de mudança. O dilema é que muitas estão acostumadas a criar e desenvolver soluções digitais de um jeito e o mercado necessita que façam de outro. Por não participar do processo desde o início, nem sempre o que TI desenvolve é o que o cliente precisa (BROINIZI, 2019, anotações).

Em uma implementação mais marco, a organização pode recorrer a uma série de ações que envolvem o planejamento, análise, design, construção, testes e revisões. Sejam quais forem as escolhas, são seguidos os 12 princípios do Manifesto do Desenvolvimento Ágil de *Software*¹⁷. Eles foram elaborados, em fevereiro de 2001, por um grupo de pessoas da área da computação que se uniu para debater sobre gerenciamento de projetos e o dia a dia do profissional. Assim como o UOL, grandes empresas informativas têm adotado o ágil em processos de transformação digital e/ou em práticas voltadas à visão de produto.

Visão em práticas voltadas ao produto

Conhecer o público, suas preferências e ofertar produtos ou serviços já era uma realidade para as empresas, incluindo as informativas. Hoje esse conhecimento é muito mais aprofundado e rastreável no meio digital. É mais dinâmico, podendo ocorrer inclusive em tempo real. É possível acompanhar as escolhas de navegação, alinhando métricas e análises à estratégia do negócio ou a alguma métrica de sucesso que pode ser ou não comercial. Desenvolver, lançar, monitorar e gerenciar a gama de recursos disponíveis, com mais velocidade na entrega e em correções, passa a ser uma tarefa que envolve distintas expertises e departamentos. Olhares que ultrapassam a visão de projeto e chegam a visão de produto com as necessidades dos consumidores. Caminhos cada vez mais usados por redações e empresas informativas que visam à produção de conteúdos assertivos em relação às preferências pelos assuntos e/ou formas de usabilidade. Essa seara de pensar projetos/produtos possui referências em diversas áreas do saber e inclui modelos de desenvolvimento adotados na administração, no marketing, em engenharias, entre outros.

uma relação com as mudanças requeridas nos processos e na maneira como o trabalho está organizado” (LEAN INSTITUTE BRASIL, 2020, online). Disponível em: <<https://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>>. Acesso em: 5 nov. 2020.

¹⁷ Disponível em: <<http://www.manifestoagil.com.br>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

De acordo com o *Practical Guide to Product Management in Digital Media*¹⁸, produzido pelo Media Development Investment Fund¹⁹, um produto é uma coleção de recursos e funções que entregam uma solução para um problema. Por exemplo, um site para uma organização de mídia pode ser gerenciado como um produto. Um produto digital pode conter vários recursos como comentários, *login*, *media players*, diferentes formatos de histórias interativas, de forma que seu gerenciamento alcance os objetivos de negócios, que podem ser ou não comerciais. Em algumas organizações, as métricas de receita são prioridades, em outras pode ser a entrega de uma funcionalidade, podem ser outros valores de caráter social e de formação de opinião. Em uma organização de mídia, pode haver três amplas áreas que tratam dos produtos: conteúdo, comercial e tecnologia. De uma perspectiva de conteúdo, um produto pode ser uma notícia, contada por meio de uma variedade de formatos como vídeo, texto e áudio. De uma perspectiva comercial, um produto pode ser um bloco de anúncios ou pacote de assinatura, também feito disponível em uma variedade de formatos. De uma perspectiva tecnológica, o produto pode ser a plataforma ou o meio ofertado de usabilidade. Atentando para a questão de que essas três perspectivas funcionam em conjunto, mas não de maneira equilibrada. Podendo umas se sobressaírem, serem priorizadas, em relação a outras.

A partir de agora recorreremos as explicações do ferramental atrelado a proposta muito mais com o objetivo de conhecimento sobre práticas, do que de divulgação de uma metodologia. A ideia é compartilhar elementos que auxiliem em uma visão crítica de ações que estão em uso em diversas gestões (seja de ordem macro da empresa, com métodos que são escalados para atender a proposta da empresa ou dentro do ambiente redacional diante de uma gestão de práticas em produtos especiais, muito atrelados a equipes de produtos digitais). Ações que tem um ferramental atrelado a estratégia.

Generalizando um passo a passo das iniciativas sob a gestão do ágil, pode-se dizer que tudo começa com a visão de um produto novo ou de evoluir/modificar um existente. É preciso reunir o time e encontrar as pessoas que farão parte da equipe. Posteriormente, definir os papéis de cada membro e a visão do produto que será construída. Com o projeto já em andamento são mais fáceis tomar decisões acertadas. A justificativa de negócio, a possibilidade de mudanças ao longo do projeto, a possibilidade de melhoria contínua, que

¹⁸ Disponível em: <https://www.kbridge.org/wp-content/uploads/2017/12/Guide_Product_Management.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2020.

¹⁹ O Media Development Investment Fund é organização sem fins lucrativos registrada em Nova York, que funciona como um fundo de investimento e que fornece financiamento de baixo custo para empresas independentes de notícias e informações em ambientes desafiadores, principalmente em países com história da opressão da mídia. Disponível em: <<https://www.mdif.org>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

resulta na qualidade e a mitigação dos riscos são elementos fundamentais para se trabalhar a complexidade presente em alguns projetos (ARANHA, 2018, anotações²⁰):

- Justificativa de negócio: é o que determina se o projeto vai adiante ou não. Antes de o projeto ser iniciado, ele deve passar por uma espécie de "peneira", que nesse caso é a justificativa de negócio. Ela deve estar baseada na entrega dirigida ao valor.
- Mudança: devido à grande dificuldade de definir todos os requisitos durante o início do projeto, o aspecto da mudança é uma constante durante a revisão que ocorre após o término de um *sprint* (ciclos de trabalho, que serão melhor apresentados no artigo). Os pedidos de mudança acontecem por parte do cliente que solicita alguma alteração ou por parte da equipe que procura uma forma mais eficiente de trabalhar a próxima entrega.
- Qualidade: com foco na melhoria contínua, o time aprende com as experiências e os *feedbacks* das entregas que, por serem periódicas e com curto intervalo de tempo, permitem mudanças visando manter e melhorar a qualidade do produto, sendo adotados os ajustes ao longo do desenvolvimento.
- Risco: os riscos são, no geral, incertezas que podem ser mitigadas ou aproveitadas, dependendo de sua natureza. Essas incertezas quantificadas são responsáveis por criar oportunidades para o projeto ou ameaçá-lo, tudo depende de uma análise de risco – se é positivo ou negativo – e da resposta que será dada ao risco (ARANHA, 2018, anotações).

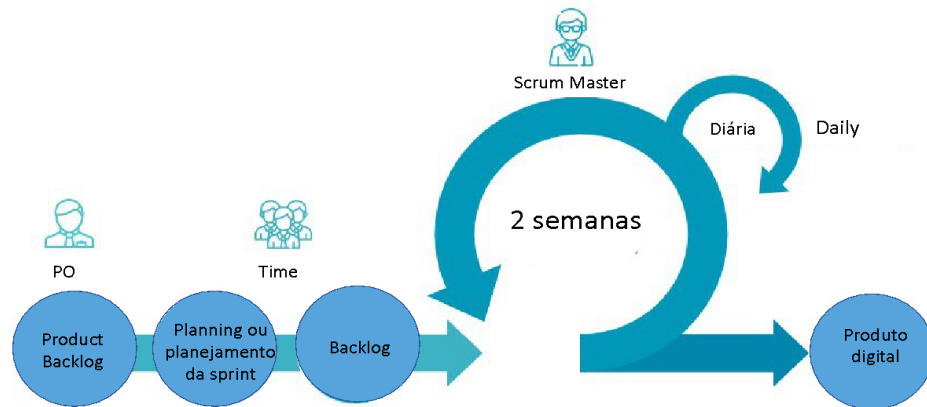
A iteração é um conceito que faz parte da maioria dos métodos ágeis. No *Scrum*, ela recebe o nome de *sprint*, é caracterizada por ciclos dos projetos, que geralmente têm duração semanal, quinzenal e mensal – algumas empresas trabalham com ciclos um pouco maiores, “mas quanto menor, melhor”, garante ARANHA (2018, anotações). Uma das vantagens das metodologias ágeis são as entregas frequentes de valor para o cliente, o que é difícil quando são trabalhados ciclos de longa duração.

Uma equipe ágil que trabalha, por exemplo, com iterações e releases semanais, possivelmente agregará mais valor para o seu cliente todas as semanas. Já uma equipe que trabalha com iterações maiores, demorará mais para incrementar o produto com novas funcionalidades e para agregar valor para o cliente (ARANHA, 2018, anotações).

²⁰ Conteúdo do curso *Scrum* parte 1, ministrado pelo professor Frederico Aranha na plataforma paga Alura. Disponível em: <<https://cursos.alura.com.br/loginForm>>.

No desenvolvimento Ágil, sempre que acaba uma iteração, automaticamente outra é iniciada. Dessa forma, o ciclo vai acontecendo até que o projeto seja finalizado. Em cada ciclo, o cliente recebe um produto e já pode ver funcionando, assim, pode dar um *feedback* que oriente a equipe sobre o que está sendo feito.

Figura 2 – Ciclo da sprint



Fonte: Autora

A figura 2 mostra um exemplo visual do ciclo de uma Sprint, que envolve o que foi acordado e priorizado para ser desenvolvido pela equipe ao longo de duas semanas. Apresenta os eventos que fazem parte destas duas semanas e os envolvidos em cada etapa como explicitaremos a partir do *framework Scrum*. E reforçando, a ideia de apresentar um olhar deste “ferramental” é para dimensionar ações que estão acontecendo nas empresas informativas²¹.

O *framework Scrum*

Inicialmente o *Scrum* foi concebido como um estilo de gerenciamento de projetos em empresas de fabricação de automóveis e produtos de consumo, por Takeuchi e Nonaka. O relato foi feito no artigo *The New Product Development Game*, de 1986²². Eles notaram que projetos usando equipes pequenas e multifuncionais (*cross-functional*) produziram melhores resultados e associaram essas equipes altamente eficazes à formação *Scrum*, no jogo *Rugby*.

²¹ Não é proposta deste artigo divulgar uma metodologia e seus métodos, mas sim, diante do conhecimento sobre seu ferramental, despertar olhares que possibilitem problematizações referentes a sua adoção.

²² Disponível em: <<http://www.agilepractice.eu/wp-content/uploads/2016/09/Product-Development-Scrum-1986.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2019.

Jeff Sutherland, John Scumniotales e Jeff McKenna documentaram e implementaram o *Scrum* na empresa Easel Corporation, em 1993, incorporando os estilos de gerenciamento observados por Takeuchi e Nonaka. Em 1995, Ken Schwaber formalizou a definição de *Scrum* e ajudou a disseminá-lo²³.

O *Scrum* é recomendado para situações em que há uma complexidade e é preciso uma forma mais flexível de trabalho. De acordo com Aranha (2018, anotações), em sua definição mais ampla, o *Scrum* é: "um *framework* dentro do qual pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível". Aranha acrescenta ainda que o *framework Scrum* é aplicável a²⁴:

- Portfólio: que é a união dos diversos programas e projetos de uma empresa.
- Programas: que é o conjunto de projetos que compartilham da mesma fonte de recursos ou projetos objetivos e entregas únicas, geralmente em menor escala, único item contemplado levando em consideração apenas o *Scrum* puro (sem adoção de outras práticas ágeis).
- Produtos, serviços ou resultados: pode ser aplicado ao desenvolver coisas novas ou para melhorar a produção de itens já existentes.
- Projetos de qualquer complexidade.

No *Scrum* há o Dono do Produto, em inglês, *Product Owner* (PO) que é quem define os objetivos estratégicos. Ele aceita ou rejeita as entregas; fornece *feedback* e atualiza o *Backlog* Priorizado. O *Backlog* vai conter todos os requisitos do cliente em relação ao produto, e isso determinará a forma como ocorrerá o desenvolvimento desse produto. Por exemplo, no jornalismo pode ser a criação de uma página para uma nova matéria, melhorias na *newsletter*, uma funcionalidade do produto. O PO é a voz do cliente responsável por revisar as entregas do time de desenvolvimento, buscando a harmonia entre interesses da equipe e do cliente, que pode ser interno ou externo. Há o *Scrum Master* (SM), responsável por resolver os problemas e remover impedimentos. Entre os papéis agregados, assumidos pelas equipes a partir da adoção do *Scrum*, mas pertencentes ao modelo Ágil, estão os *Stakeholders*²⁵, que são as partes

²³ Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(desenvolvimento_de_software\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Scrum_(desenvolvimento_de_software))>. Acesso em: 19 set. 2019

²⁴ Anotações feitas durante o curso *Scrum* – parte 1, aula 3, da plataforma paga Alura. Disponível em: <<https://cursos.alura.com.br/loginForm>>. Acesso em: 19 set. 2018.

²⁵ Algumas gestões optam também pela adoção do *Scrum Guidance Body*. É um grupo de profissionais seniores que ajuda a estabelecer as diretrizes dentro da organização, atua como consultor de projetos e define os níveis adequados de agrupamento. É como se fosse um grupo de *Agile Coach* dentro da organização que possui o papel principal de facilitar a atuação dos outros profissionais. Há também os Fornecedores, que são provedores de conteúdo, informação e serviços que podem auxiliar a construir os resultados buscados. O *Agile Coach* é o profissional que tem muito conhecimento sobre a metodologia Ágil e sobre *coaching*, que, de forma resumida, são os processos que atuam no desenvolvimento de habilidades humanas por meio de ferramentas e técnicas de autoconhecimento.

interessadas nos projetos, portfólios e programas. Podem ser representantes do cliente ou da própria empresa. São os formadores de opinião que possuem interesse no desenvolvimento do projeto e que podem impactar nos resultados dele. As responsabilidades dos *Stakeholders* são:

- Envolver e manter colaborando com a construção do produto, principalmente os clientes.
- Avaliar o impacto nos negócios e passar essas informações de forma clara.
- Gerenciar as expectativas sobre as entregas e sobre o produto final.

Tendo a figura 2 como base, ao longo de todos os dias do ciclo da *sprint*, o time se reúne em frente ao quadro de acompanhamento para realizar o *Daily Meeting*, ou *Daily Scrum*, que é um encontro de curta duração, sem ultrapassar mais do que quinze minutos. Durante a *daily*, cada pessoa do time escolhe uma tarefa e, no dia a dia, vai detalhando como está a execução e relatando problemas. O *framework Scrum*, por exemplo, determina que a equipe sempre entregue um *software* de qualidade, ou parte de um *software*, ou um produto no final de cada ciclo de desenvolvimento²⁶. Após o encerramento do *sprint*, o próximo passo é a retrospectiva, uma reunião com o intuito de refletir sobre o que foi positivo e o que pode melhorar no processo de trabalho. Dessa forma, todos os integrantes da equipe apresentam suas opiniões e criam uma lista, indicando o que deve continuar a ser feito e o que deve ser modificado.

As principais vantagens e características do *Scrum* inter cruzam os pressupostos das metodologias ágeis como: 1. adaptabilidade por permitir enfrentar um problema de forma objetiva; 2. Transparência por estar relacionada a intervalos curtos de trabalho e contato frequente com o que o cliente quer; 3. *feedback* uma vez que os ciclos são curtos e entregas de todo ou de parte do projeto são frequentes. 4. melhoria contínua diante dos *feedbacks*, entre outros. Fato é que cada organização que deseja vai adotar e adaptar o Ágil de acordo com a sua necessidade, com o número de pessoas envolvidas, diante dos benefícios e custos que serão investidos nos processos de mudança e transformação digital.

Identificação de gargalos operacionais e busca de valor

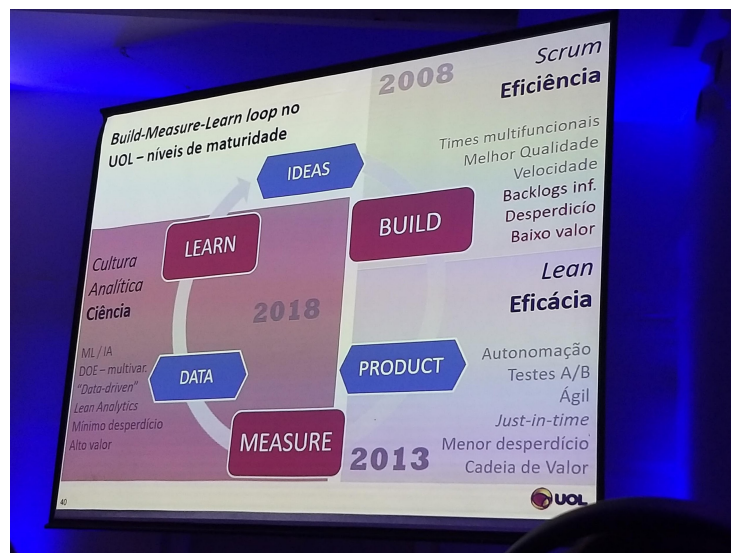
Retomando o caso do UOL, com o decorrer das atividades envolvendo o *Scrum* foram identificados os desperdícios no tempo e de baixo valor de retorno e produtividade, o que levou, em 2012, à adoção do *Lean* em busca de mais eficácia com o mapeamento do fluxo de valor²⁷,

²⁶ Caso essa situação não aconteça, deve ser tratada como exceção, fazendo o time refletir sobre os problemas ocorridos.

²⁷ “O significado de valor pode variar para cada cliente, baseado na sua percepção em relação a aquisição, retorno financeiro, aderência *compliance*, posicionamento de mercado, entre outros” (MATSUMOTA, 2020, n/p). Disponível em: <<https://leonardo-matsumota.com/2020/03/26/entrega-continua-de-valor-mas-o-que-e-valor/>>. Acesso em: 17 nov. 2020).

melhor identificação dos gargalos operacionais, novas automações e testes A/B²⁸. Em 2013, aconteceu o início da transição da visão de projeto para uma visão de produto. Em 2018, com o objetivo de acelerar o uso de ciência de dados na tomada de decisão do seu mais tradicional produto, o conteúdo jornalístico, o UOL abraçou uma jornada para criar uma nova cultura na produção de conteúdo, que exige muito mais do que o domínio de *Big Data*, *Data Science* e *Lean Analytics* (BROINIZI, 2019, informação verbal).

Figura 2 – Build-Measure-Learn loop no UOL – níveis de maturidade



Fonte: Marcos Broinizi, *Agile Trends 2019*, anotações

O caso do UOL é uma trajetória de conhecimento, amadurecimento e adoção de práticas ágeis. Seja qual for a empresa ou o departamento a ser implementadas as metodologias, as transições requerem tempo e mudanças no *mindset*. Lidar com os elementos que impedem a mudança cultural, como: a cultura corporativa tradicional, a falta de integração entre as áreas; a visão majoritariamente ferramental da tecnologia; a estrutura hierárquica centralizada e pouco flexível; a cultura de liderança baseada em cargo/hierarquia e o baixo orçamento em recursos são alguns deles. Passados os anos e experimentações, as práticas ágeis tem sido vistas muito mais do que uma entrega mais rápida. Envolvem alinhamentos estratégicos diante do conhecimento sobre o que se quer e de tarefas e prazos que são acordados entre diferentes equipes de uma mesma empresa.

²⁸ “Testes A/B são experimentos realizados com o objetivo de comparar variáveis em estratégias de Marketing. Por meio deles é possível definir qual variável gera os melhores resultados, otimizando ainda mais a conversão das páginas, assim como outros métricas de sucesso” (BORGES, 2018, n/p). Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/testes-ab/>>. Acesso em: 18 nov. 2020).

Considerações

A proposta deste artigo foi discorrer sobre a adoção das metodologias ágeis na integração de equipes e no desenvolvimento de produtos digitais nas empresas informativas. Contextualizamos a adoção dessas metodologias diante da digitalização das empresas, com a presença cada vez maior das tecnologias nas práticas cotidianas e a necessidade de um maior diálogo no desenvolvimento de produtos. Além das descrições sobre o que é o Ágil, buscamos exemplificar as ações diante do *framework Scrum*. Abordá-lo foi um meio de compreensão das práticas do dia a dia em caminhos de comunicação, adaptabilidade e auto-organização. As metodologias ágeis permitem uma série de apropriações e adaptações, em um leque a ser adotado e revisado constantemente. São parte importante da cultura de uma empresa, mas também podem vir a ser implementadas em projetos pontuais e em processos de adaptação.

Neste artigo, de cunho teórico, buscamos adentrar nesta discussão da agilidade, aproximando-a das empresas informativas no desafio contemporâneo de pensar o produto de forma integrada, levando em consideração público, negócios, tecnologias e necessidades editoriais. A tentativa foi de esclarecer nomenclaturas, de familiarização com os termos em inglês, de introduzir a visão e pressupostos da Metodologia Ágil. Os caminhos, as cerimônias/ eventos são adotados em distintas áreas, seja na gestão, nos ambientes redacionais, na trilha da transformação digital.

De imediato, o que destacamos é que nenhuma ação faz sentido se estiver em desacordo com a proposta e com as necessidades da empresa. Então, possivelmente, não é uma aplicação para todos. É uma escolha. Quando se pensa em adoção do Ágil se quer: ajuda para validar uma estratégia, a organização das demandas do time, a implementação e continuidade dos projetos (com fluxos de entregas), diante da priorização tentar “prever o futuro”, tornar os times mais produtivos diante de um planejamento, com monitoramento e constantes avaliações. Neste artigo não trazemos o olhar da eficácia destas ações, apenas sua descrição e sinalização de presença nas ambiências informativas. A pesquisa de doutorado tem nos mostrado que são inúmeros os caminhos no ágil, mas que eles não aparentam ser passageiros, seja em tempos de trabalhos remotos ou não. São diversos os desdobramentos desta área, que vão do operacional dos processos, das ações que envolvem a implementação, da mudança cultural, das novas funcionalidades, das questões editoriais entre muitas outras relevantes na compreensão do produto das empresas informativas sob a gestão do ágil.

Referências

ARANHA, Frederico. Carreira de Gerenciamento de Projetos com Scrum. 8 mar. 2018, 28 oct. 2018. Notas de Aula.

ALBINO, Raphael. SOUZA, Alexandre. PRADO, Edmir. Benefícios Alcançados por Meio de um Modelo de Gestão Ágil de Projetos em uma Empresa de Jogos Eletrônicos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. Vol. 5, N. 1. Janeiro/Abril 2014. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9585>>. Acesso em: 31 jun. 2019.

BROINIZI, Marcos. **De cultura ágil e Lean à uma cultura analítica: decisões orientadas à dados na redação UOL**. Palestra proferida durante o Agile Trends 2019, São Paulo, 18 abr. 2019.

ESTEVANIM, Mayanna. **Lógicas de produção jornalística em tempos de transformação digital: um pensamento sobre produto e adoção de metodologias ágeis**. 2021. 117 p. (Tese Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

JARDIM, Rafael. **Mapeamento dos modelos de gestão de projetos digitais em agências de publicidade** – São Paulo, 2015. 62 fls. Monografia (Especialização Lato Sensu) – Gestão Integrada da Comunicação Digital nas Empresas. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

MANAGEMENT SOLUTION. **De projetos Agile, a organizações Agile**. 2019. Disponível em: <<https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicacoes/pt/organizacoes-agile.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

PESSOA, Renata. **PI Planning remota com mais de 200 pessoas: isso você vê na Globo**. Palestra proferida durante o Agile Trends. 12 abr. 20.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK®** Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

RODRIGUES, Jonatan. Metodologia Ágil: descubra o que é, os principais tipos + 6 funções que ela cumpre nos projetos de qualquer área. **Blog de Marketing Digital de Resultados**. 2020. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/metodologia-agil/>. Acesso em: 12 de março de 2020.

SAAD, Elizabeth. Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”? **Revista Parágrafa**, v. 2, n. 2, p. 72-87, 2016. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/482>>. Acesso em: 1º set. 2018.

SAUTER, Vikie. UMSL **Spring Course Information System Analysis**. 2018. Disponível em: <<http://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/Agile%20Methodology%20and%20System%20Analysis.htm>>. Acesso em: 22 jan. 2021.



SCALE AGILE. **Safe Scrum Master 4.6**. 2019. Notas de Aula.

SPINELLI, Egle. SAAD, Elizabeth. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. **Comunicação & Inovação**, PPGCOM/USCS v. 18, n. 36 (73-88) jan-abr 2017.